

**Universidad Rey Juan Carlos**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales**

**Departamento de Economía Aplicada I e Historia e  
Instituciones Económicas y Filosofía Moral**



**TESIS DOCTORAL**

**Análisis de la Eficiencia de los Viveros de Empresas de la  
Comunidad de Madrid.**

**José Pablo Ramírez González**

**Madrid, marzo de 2017**



**Madrid, marzo 2017**

**UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

Departamento de Economía Aplicada I e Historia e Instituciones  
Económicas y Filosofía Moral

**Análisis de la Eficiencia de los Viveros de Empresas  
de la Comunidad de Madrid.**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:

**D. José Pablo Ramírez González**

DIRECTOR:

**Dr. D. Francisco José Blanco Jiménez**



Madrid, 29 de marzo de 2017

**Informe del director de la Tesis Doctoral:**

Dr. D. Francisco José Blanco Jiménez

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Universidad Rey Juan Carlos

La Tesis Doctoral de D. José Pablo Ramírez González se desarrolla dentro del estudio de las políticas de emprendimiento, realizando un trabajo de investigación, análisis y estudio dentro del marco de los viveros de empresa en la Comunidad de Madrid.

En la investigación, el doctorando ha realizado un análisis sobre la eficiencia de los viveros de empresas en la Comunidad de Madrid empleando distintos enfoques, el primero desde el punto de vista económico para determinar su rentabilidad y el segundo desde una perspectiva de la gestión empresarial de los emprendedores que están relacionados con estos centros de ayuda y promoción de la cultura emprendedora.

Este trabajo se valora positivamente y se propone como Tesis Doctoral ante el tribunal correspondiente.

Y para que así conste firmo la presente:

Francisco José Blanco Jiménez



## Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a mis padres por apoyarme incondicionalmente en todos mis retos y por servirme de modelo de respeto, rectitud y constancia, a mis hermanos por su comprensión y a mis hijas por transmitirme en cada minuto su ilusión y alegría.

A mi director de Tesis, por alentarme a llevar a cabo este estudio y, sobre todo, por dedicarme parte de su muy escaso y valioso tiempo.

A los profesores Javier Marchamalo y Jaime Manera por su ayuda y por sus ánimos constantes.

Muchas gracias a todos.



# Índice de contenidos

Capítulo 1 : Introducción .....	15
1.1.    Presentación.....	16
1.2.    Objetivo, Estructura y Desarrollo de la Investigación.....	17
Capítulo 2 . El Emprendedor .....	25
2.1.    Definición de emprendedor .....	26
2.2.    GEM 2015: El fenómeno emprendedor en España .....	48
Capítulo 3 . Los Viveros de Empresas: Definiciones y Orígenes.....	69
3.1.    Historia de los viveros de empresas .....	70
3.2.    Definiciones de los viveros de empresas.....	72
3.3.    Visión de los viveros de empresas según la NBIA.....	104
3.4.    La figura de los viveros de empresas en el desarrollo económico local y regional.	118
Capítulo 4 . Análisis del rendimiento de los viveros de empresas.....	125
4.1.    Teoría sobre el análisis del rendimiento de los viveros de empresas .....	126
4.2.    Desarrollo del análisis empírico del rendimiento de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid .....	152
4.2.1.    Datos generales de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid .....	153
4.2.2.    Recursos económicos, humanos e infraestructuras de los viveros .....	164
4.3.    Estudio económico de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid.....	183
4.4.    Evaluación de los viveros de empresas a través de la Balanza Fiscal.....	194
Capítulo 5 . Análisis cualitativo sobre los emprendedores de los viveros de la Comunidad de Madrid .....	207
5.1.    Capacidades dinámicas y gestión estratégica. David Teece.....	208
5.2.    Recursos y Ventaja Competitiva Sostenible: Jay Barney.....	223
5.3.    El modelo de “Strategic Entrepreneurship” (Emprendimiento estratégico).....	233

5.4. Definición y diseño del estudio cualitativo de los emprendedores de la Comunidad de Madrid	249
5.5. Entrevistas en profundidad con emprendedores: “El Modelo del Emprendedor Estratégico”, análisis cualitativo. ....	264
Capítulo 6 . Conclusiones .....	277

# Índice de gráficos

Gráfico 1.El proceso emprendedor en España 2015.....	51
Gráfico 2. Evolución del porcentaje de la población de 18 a 64 años involucrada en negocios nacientes y negocios nuevos en España durante el periodo 2005-2015 ..	53
Gráfico 3.Posicionamiento de España a nivel internacional (en comparación con otras economías basadas en la innovación), y de las Comunidades / Ciudades Autónomas en función del porcentaje de emprendedores potenciales nacientes y nuevos en 2015.....	54
Gráfico 4.Distribución de la actividad emprendedora total (TEA) en función del principal motivo para emprender.....	57
Gráfico 5. Evolución de la población de empresas en España (2006-2016).....	62
Gráfico 6. Tejido empresarial de la Comunidad de Madrid según DIRCE 2015 .....	66
Gráfico 7. Evolución del modelo de incubación de empresas .....	83
Gráfico 8. Viveros de empresas en España año 2015.....	91
Gráfico 9. Evolución de los viveros de empresas en España por Comunidad Autónoma 2008-2015 .....	92
Gráfico 10. La cadena de valor del emprendimiento.....	98
Gráfico 11. Representación esquemática de las tres fases del proceso de incubación..	103
Gráfico 12. Elementos básicos de la incubación de empresas .....	104
Gráfico 13. Año de puesta en marcha de los viveros de empresas encuestados .....	153
Gráfico 14. Distribución de los viveros encuestados en la Comunidad de Madrid .....	154
Gráfico 15. Ubicación de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid .....	155
Gráfico 16. Orientación de los viveros de empresas en la Comunidad de Madrid .....	157
Gráfico 17. Público al que se dirigen los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid.....	158
Gráfico 18. Tiempo máximo de estancia en el vivero .....	159
Gráfico 19. Formación de los emprendedores en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid.....	160

Gráfico 20. Tipos de empresas vinculadas a los viveros de empresas.....	161
Gráfico 21. Requisitos de entrada en los viveros de la Comunidad de Madrid.....	163
Gráfico 22. Figuras públicas que aportan los fondos para las infraestructuras de los viveros de empresas .....	164
Gráfico 23. Entidades públicas que gestionan los viveros de empresas encuestados en la Comunidad de Madrid.....	165
Gráfico 24. Oferta de cesión de espacios físicos en el vivero .....	168
Gráfico 25. Distribución del espacio físico de locales privativos.....	169
Gráfico 26. Oferta de espacio físico: Salas comunes .....	170
Gráfico 27. Servicios de información y asesoramiento en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid.....	173
Gráfico 28. Servicios que deben ofrecer los viveros de empresas, perspectiva de los gerentes .....	175
Gráfico 29. Comparativa de la valoración de los servicios que prestan los viveros de empresas.....	176
Gráfico 30. Servicios y cesión de equipamiento en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid.....	178
Gráfico 31. Seguimiento de proyectos desde los viveros de empresas.....	179
Gráfico 32. Dificultades que encuentran los emprendedores para desarrollar su negocio .....	181
Gráfico 33. Comparativa de la valoración de las dificultades que encuentran los emprendedores para desarrollar su negocio.....	182
Gráfico 34. Proporción de gastos de los viveros de empresas.....	185
Gráfico 35. Forma jurídica de los emprendedores en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid.....	189
Gráfico 36. Motivos para la salida del vivero .....	190
Gráfico 37. Razones para elegir el vivero .....	192
Gráfico 38. ¿Cómo se enteró de la existencia de su vivero? .....	193
Gráfico 39. Esquema del funcionamiento del Método de la Balanza Fiscal para los Viveros de Empresas según Ferreiro (2013) .....	196

Gráfico 40. Las cinco fuerzas de Porter .....	210
Gráfico 41. Muestra la relación existente entre el análisis DAFO tradicional (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y los modelos de atracción para las industrias .....	224
Gráfico 42. Cuadro resumen: heterogeneidad e inmovilidad, valor, escasez, replicabilidad y sustitución.....	233
Gráfico 43. Investigación Cualitativa: Tipología .....	250
Gráfico 44. Enfoques de investigación cualitativa y sus implicaciones para la recogida de datos .....	255
Gráfico 45. Modelo de emprendedor estratégico.....	265
Gráfico 46. Marca de nube de las conversaciones mantenidas con los emprendedores universitarios .....	266
Gráfico 47. Mapa ramificado de relaciones entre palabras generadas durante las entrevistas en profundidad con emprendedores.....	274
Gráfico 48. Figura 3. Análisis de conglomerados utilizando el coeficiente de Jaccard	275

## Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro resumen principales aportaciones a la definición del término "emprendedor" .....	46
Tabla 2. Evolución demográfica de España año 2015 .....	85
Tabla 3. Definiciones de vivero de empresas .....	89
Tabla 4. Tipos de viveros de empresas .....	96
Tabla 5. Medición de factores económicos y atractivo para inversores para el nivel de rendimiento de los viveros de empresas .....	147
Tabla 6. Titulación académica del personal del vivero.....	167
Tabla 7. Precios públicos medios ofertados en los viveros encuestados en la Comunidad de Madrid .....	172
Tabla 8. Recursos públicos para la financiación por vivero de empresas .....	183
Tabla 9. Ingresos por la cesión de espacios o alquileres en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid año 2015.....	184
Tabla 10. Tasa de ocupación y tasa de abandono .....	186
Tabla 11. Número de empresas vinculadas al vivero .....	188
Tabla 12. Datos de referencia para medir la eficiencia de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid (2015).....	200
Tabla 13. Cuenta de resultados de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid .....	202
Tabla 14. Ingresos de los organismos públicos por la actividad emprendedora de los viveros (2015).....	204
Tabla 15. Resultado de las aportaciones que reciben los organismos públicos gracias a la inversión realizada en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid...	205
Tabla 16. Procedimiento estudio cualitativo.....	260

# **Capítulo 1 : Introducción**

## **1.1. Presentación**

El hombre ha protagonizado periodos de progreso y recesión a lo largo de su historia. En los últimos años el mundo se ha convertido en un lugar más pequeño debido al fenómeno de la globalización, visto como un proceso que nos ha llevado a la integración de multitud de países en un único mercado mundial (Lara, n.d.). En este nuevo entorno los ciclos económicos son mucho más severos y afectan con mayor viralidad a distintos países de forma simultánea. En nuestro país nos enfrentamos a una de las mayores crisis económicas que ha disparado las estadísticas del paro y empuja a nuestros jóvenes a buscar oportunidades de trabajo fuera de nuestras fronteras.

Frente a este panorama de desempleo empieza a cobrar fuerza el concepto de autoempleo y emprendimiento. En España han surgido grandes emprendedores, pero en la última década, la opción de emprender se ha convertido para muchos en la única forma de encontrar un empleo y generar ingresos.

Por otro lado, la situación económica también ha afectado al consumo por lo que las grandes empresas, que antes contrataban empleados ahora se ven obligadas a ralentizar este proceso e incluso a aligerar sus plantillas para poder hacer frente al descenso en las ventas y optimizar sus estructuras. En este sentido, el papel de agentes generadores de empleo recae sobre las pequeñas y medianas empresas de nuestro país que actualmente son las únicas capaces de contratar mano de obra y aliviar las cifras de parados.

Las Administraciones Públicas, conscientes de esta situación, han decidido apostar por fomentar la creación de empresas a través de instrumentos de apoyo para emprendedores, materializados en los viveros de empresas.

En la última década hemos visto cómo ha proliferado la presencia de estos centros de apoyo, en un principio como espacios de oficina a un precio subvencionado y en los últimos años reforzados con programas formativos para incrementar la esperanza de vida de estas nuevas iniciativas empresariales.

Actualmente nos enfrentamos a un nuevo reto que podría tener tres vertientes:

- La primera sería establecer un sistema de evaluación que nos permita medir de

forma efectiva la calidad de los programas y las herramientas utilizadas en los viveros de empresas.

- Concienciar a los gerentes y entidades promotoras de los viveros de empresas de la importancia de crear sinergias entre los distintos centros y programas que permitan por un lado ahorrar costes y por otro ayudar a los emprendedores.
- Incorporar un objetivo de sostenibilidad de los centros que permita garantizar la permanencia de estos programas.

## **1.2. Objetivo, Estructura y Desarrollo de la Investigación**

Esta Tesis trata de ser un estudio exploratorio en un nuevo sector de la economía como es el de los viveros de empresas, donde existen grandes dificultades a la hora de conseguir datos significativos y contrastables. Por lo que hemos optado por un análisis cuantitativo de los datos fiables disponibles y un análisis cualitativo de las estrategias de los emprendedores y de la gestión de los viveros.

El objetivo de la tesis es analizar los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid, determinar si son rentables desde el punto de vista de la balanza fiscal e identificar la influencia de los emprendedores incubados sobre la propia rentabilidad fiscal del vivero, para lo cual trataremos de validar las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: ¿Los viveros de empresas ubicados de la Comunidad de Madrid son rentables desde el punto de vista de la balanza fiscal?

H<sub>2</sub>: ¿Son los emprendedores incubados en estos viveros “emprendedores estratégicos”, razón por la cual afectan positivamente a los resultados fiscales de los viveros?

Esta Tesis sigue los siguientes pasos metodológicos:

- En primer lugar, de establecer un marco teórico para poder entender el origen de los emprendedores y los viveros de empresas, así como las estrategias

que se llevan a cabo para analizar su rendimiento en España y en otros países.

- En segundo lugar, establecemos una metodología mixta que implica investigación de tipo cuantitativo y cualitativo. Realizaremos encuestas con formularios de preguntas abiertas y cerradas para identificar las características más relevantes de los viveros de empresas en la Comunidad de Madrid, tenemos en cuenta la opinión de los gerentes de los viveros y la de los emprendedores que han tenido relación con los viveros en algún momento de su trayectoria, tanto como inquilinos en los viveros de empresas como asesorados externos que han acudido a estos centros buscando asesoramiento, formación u otros tipos de servicios que se ofrecen. Los resultados de las encuestas nos permitirán realizar un estudio empírico en base a la rentabilidad de los centros y el perfil de sus emprendedores.

Más concretamente haremos un estudio en profundidad de los principales viveros de la Comunidad de Madrid que nos permita identificar los servicios que ofrecen para apoyar a los emprendedores, sus infraestructuras, las fuentes de financiación que permiten su puesta en marcha y funcionamiento, los recursos humanos que hay detrás de sus programas de ayuda para emprendedores, los criterios de selección que aplican, las estrategias que utilizan para enfocar sus esfuerzos, el perfil de los emprendedores a los que ayudan, las preferencias de estos emprendedores, sus percepciones sobre los servicios que reciben y les gustaría recibir.

Una vez completada la fase de toma de datos, procederemos con la siguiente fase de nuestro estudio en la que trataremos de averiguar si el conjunto de viveros encuestados es suficientemente eficiente para poder apoyar de forma sostenida a los emprendedores en la creación de empresas que sean competitivas, reactiven el tejido económico y generen puestos de trabajo. Se espera que el conjunto de emprendedores que recibe el apoyo de los centros sea capaz de devolver la inversión que reciben en forma de servicios a través del pago de impuestos que permitan la sostenibilidad de estos centros en el transcurso del tiempo. La parte final de nuestro estudio será comprobar si además de los servicios de apoyo ofrecidos por los viveros, existe otro factor característico de los emprendedores que acuden a ellos y que afecta positivamente el crecimiento de las empresas relacionadas a los mismos.

Concretamente, se trata de conductas instintivas que predisponen a los emprendedores a llevar a cabo una gestión estratégica de sus recursos que les permite generar ventajas competitivas, que, a su vez favorezca la generación de riqueza en el entorno en el que operan.

En el capítulo 2 vemos la definición del término “emprendedor” a lo largo de la historia, desde el punto de vista de las figuras más relevantes del panorama de la teoría económica a nivel mundial. Vemos la evolución desde un punto de vista teórico de la figura del emprendedor, desde el modelo de emprendedor de Marco Polo hasta las definiciones del siglo XXI. A lo largo de la historia se han ido introduciendo nuevos elementos en los intentos por definir la figura del emprendedor, determinados economistas centran su teoría en una búsqueda por el rendimiento económico, otros en una motivación por llevar a los mercados a su equilibrio, otros se enfocan en la gestión de recursos y el liderazgo, cada teoría se mueve entre el altruismo y la búsqueda del beneficio personal.

Para poder tener una visión completa de la figura del emprendedor, terminamos este capítulo con análisis del fenómeno emprendedor en España según el “Global Entrepreneurship Monitor” 2015 (GEM). Este observatorio internacional que se lleva a cabo cada año, recoge información sobre la actividad y perfil de los emprendedores en varios países, incluyendo el nuestro. Este estudio es de especial interés por dos razones, la primera es su amplia visión en el tiempo, ya que se realiza desde el año 1999, con un histórico de este nivel se puede ver una trayectoria muy exacta de la figura del emprendedor en su impacto a nivel social y económico. La segunda tiene que ver con la profundidad del estudio, ya que recoge tres áreas fundamentales para su estudio: el perfil psico-demográfico, valores, aptitudes y percepciones de la población activa, cómo es la actividad emprendedora y los elementos que rodean e influyen directamente en el proceso emprendedor. También veremos un análisis de la evolución de las PYMES en España desde el punto de vista de las Administraciones Públicas y su impacto en nuestra economía.

En el capítulo 3 examinamos la definición y la trayectoria que han seguido los viveros de empresas. Desde sus orígenes se han mantenido constantes en su principal tarea, servir como herramientas de apoyo para emprendedores independientemente de la fase

en la que se encuentren del proceso emprendedor. Se trata de centros que ofrecen servicios, asesoramiento e infraestructuras para la creación, puesta en marcha y crecimiento de actividades empresariales. Veremos en detalle los servicios que ofrecen y las diferencias que existen entre los modelos de viveros de distintos países, en general su aparición es el resultado de una reacción frente a una situación de crisis económica generalizada y que ha afectado a los mercados a nivel global. En Europa la estrategia de creación de viveros de empresas como herramienta de apoyo a la actividad emprendedora ha ofrecido resultados positivos que están mitigando los efectos de la crisis económica. Se está demostrando su eficacia como elemento dinamizador de la economía gracias a su capacidad para fomentar la creación de empresas que generen puestos de trabajo. Cabe recordar que, en España, el conjunto de las PYMES juega un papel crucial por su capacidad de generar empleo, siendo uno de los principales motores de nuestro panorama laboral.

La ubicación de los viveros también es un factor importante a considerar ya que puede afectar a su nivel de eficiencia y, en muchos casos, es determinante para el desarrollo económico de la zona. Las infraestructuras que rodean a los viveros, los centros de investigación, la concentración de industrias, su proximidad a las universidades también puede favorecer su crecimiento y el de las empresas a las que apoya.

Aunque el objetivo principal de los viveros de empresas se ha mantenido intacto desde los primeros centros, es cierto que han sufrido algunas transformaciones a medida que iba aumentando su nivel de implantación. Las primeras infraestructuras se centraban más en dar soporte físico a los emprendedores, mientras que en los últimos años vemos cómo los viveros de empresas se han convertido en centros de asesoramiento, formación, focos de actividad empresarial y generación de contactos, canales de acceso a fuentes de innovación y tecnología que permiten acelerar los procesos de incubación y permitir la creación de puestos de trabajo de forma más eficiente.

El enfoque del desarrollo de los viveros también ha ido cambiando, los primeros se enfocaban en proyectos tecnológicos, mientras que hoy en día, existen viveros con diferentes enfoques, viveros verticales, especializados y viveros horizontales, donde se atienden emprendedores de prácticamente cualquier industria.

Los últimos viveros de empresas tienen capacidad para atender al emprendedor en cualquier momento del proceso, tanto si está en fase de idea como si está dando sus primeros pasos en el mercado real. Es importante resaltar la labor de los viveros con respecto al aumento de las tasas de éxito en cuanto a la supervivencia de las empresas durante los primeros años de vida. Según varios organismos especializados en la gestión de viveros de empresas, los emprendedores que están relacionados con los viveros son capaces de generar más empleo y crecen más que las empresas que no disfrutaban de estos servicios de apoyo.

Los viveros también presentan algunas deficiencias, concretamente con respecto a su capacidad para autofinanciarse. Estos centros de apoyo y fomento del espíritu emprendedor no son capaces de generar los ingresos suficientes a corto plazo para financiar sus operaciones anuales, por este motivo necesitan recibir fondos de las Administraciones Públicas.

Alrededor de los viveros han ido surgiendo organismos especializados en su gestión y se han ido agrupando en asociaciones que permiten la creación de sinergias y economías de escala entre los centros. En Estados Unidos hemos identificado una de las principales asociaciones de viveros de empresas denominada NBIA (National Business Incubation Association), en Europa ha surgido la EBN (European Business Network) y en España AVIE (Asociación de Viveros e Incubadoras de Empresas). La finalidad de esta última es promover la cultura emprendedora en nuestro país y dar soporte a los viveros e incubadoras de empresas y a las personas físicas y jurídicas que desarrollan actividades emprendedoras o tienen la intención de hacerlo.

Los pioneros en la creación de viveros han sido los norteamericanos, en Europa realmente no ha habido una disposición clara hasta los años ochenta, con el respaldo de la Comisión Europea. Es en ese momento cuando se ponen en marcha los primeros viveros de empresas como instituciones de intermediación pública y privada, poniendo a disposición de las empresas de nueva creación servicios de asesoramiento. En el año 2003, (Europa, 2003) la Comisión Europea establece una agenda a modo de hoja de ruta para el emprendimiento en Europa, esta iniciativa considera el emprendimiento como una pieza clave para la innovación, la competitividad y el crecimiento y desarrollo económico.

La expansión de los viveros de empresas a nivel mundial ha sido exponencial, en el año 2005 el número de viveros era de cuatro mil y sólo un año después, experimenta un crecimiento del 25%, liderado por el bloque norteamericano que es donde se concentra la población más grande de viveros de empresas.

En el capítulo 4 hacemos una recopilación de los métodos utilizados en distintos países para determinar la eficiencia de los viveros de empresas. El principal colectivo de viveros de empresas a nivel mundial, la NBIA, mide el rendimiento de los viveros en base a dos indicadores principales, el número de empresas creadas junto con los puestos de trabajo que generan y el número de empresas que consiguen superar el proceso de incubación. Otras instituciones, además consideran el impacto que tiene en su entorno a través del número de personas que reciben asesoramiento con carácter externo, sin estar ubicados físicamente en el centro. A medida que los viveros van madurando y ofreciendo nuevos servicios, ajustándose a las necesidades del ecosistema emprendedor de cada país, se van introduciendo nuevos elementos de referencia para evaluar el rendimiento de los viveros. Algunos autores tienen en cuenta no sólo factores cuantitativos sino también cualitativos, como la transferencia de conocimiento, formación (tanto de los emprendedores como del equipo gestor del centro) y la experiencia.

Las últimas metodologías de análisis para determinar la eficiencia de los viveros tienen en consideración más de cien factores, desde los niveles de inversión que requiere cada proyecto emprendedor a través del apoyo con instalaciones, tecnología y personal cualificado, hasta las tasas de ocupación de los centros, tasas de supervivencia de los emprendedores, número de empresas graduadas, hasta índices de satisfacción de los emprendedores que reciben estos servicios de apoyo. En 1998 la Comisión Europea identificó de forma oficial doce indicadores principales relacionados con el rendimiento de los viveros de empresas, comprendidos en cinco áreas: sostenibilidad, utilidad, relevancia, efectividad y eficiencia.

En cuanto al análisis de los viveros de la Comunidad de Madrid, hemos adaptado el modelo de Ferreiro (Ferreiro Seoane, 2013), aplicado al estudio económico y social de los viveros de la Comunidad Gallega. Gracias a un cuestionario estructurado que hemos distribuido entre los viveros de la Comunidad de Madrid dirigido tanto a gerentes de los

centros como a emprendedores. Estas herramientas nos han permitido obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos sobre los viveros y los emprendedores.

Hemos recopilado información variada sobre los rasgos del conjunto de viveros en base a: organismos que financian los centros, instituciones que llevan a cabo la gestión del vivero, inversiones realizadas en las infraestructuras destinadas a alojar los viveros, las características físicas de las instalaciones, su ubicación, sus áreas de interés, los servicios de asesoramiento y apoyo que ofrecen, los precios que cobran de los emprendedores alojados, el personal que requieren para las operaciones del centro, su formación y tiempo de dedicación y los procedimientos que aplican para la selección de los emprendedores. Esta información nos permitirá, entre otras cosas, hacer una definición del perfil tipo de vivero emplazado en la Comunidad de Madrid.

La recopilación de datos sobre las empresas que se han beneficiado de sus servicios de apoyo junto con los recursos públicos necesarios para su funcionamiento, nos permitirá llevar a cabo un análisis económico aplicando el método de la balanza fiscal para determinar su rentabilidad económica en términos del retorno producido por los impuestos que se generan gracias a su actividad en el fomento de la creación de empresas.

En el capítulo 5 completamos la última fase del estudio, a través de la realización de entrevistas personales con los emprendedores relacionados con los viveros, intentaremos determinar si los servicios y recursos que los viveros ponen a disposición de los emprendedores son la causa principal que permite que los emprendedores sobrevivan y se consoliden rápidamente o si hay otros elementos externos al vivero y endógenos a los emprendedores que precipitan estos resultados permitiendo que los viveros resulten rentables a medio y largo plazo para las Administraciones Públicas que los financian. Para este apartado de la tesis hemos desarrollado un cuestionario estructurado con preguntas abiertas que nos ha permitido recopilar información sobre las conductas que siguen los emprendedores durante los primeros años de actividad.

Tras recopilar información sobre la teoría de las capacidades de D. Teece, recursos y ventaja competitiva sostenible de J. Barney y el modelo de emprendedor estratégico de Ireland, Hitt y Sirmon, podremos ver tres puntos de vista sobre la gestión estratégica de

recursos, las capacidades y el desarrollo de ventajas competitivas que nos permitirán identificar si los emprendedores de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid aplican estas estrategias de un modo consciente o inconsciente, pero de forma efectiva, resultando en la supervivencia de sus empresas y la generación de riqueza y empleo.

Nos apoyaremos en el software NVIVO para realizar un tratamiento exhaustivo de la información recopilada a través de las encuestas personales. Gracias a esta tecnología podremos hacer establecer correlaciones entre los distintos comportamientos según las declaraciones recogidas de una forma objetiva.

El último capítulo recogerá el conjunto de conclusiones extraídas del desarrollo de la tesis.

## **Capítulo 2 . El Emprendedor**

## 2.1 Definición de emprendedor

Aunque la figura del emprendedor se encuentra en el centro de la economía de mercado, en general, no ha sido el foco prioritario de estudio para muchos economistas. Cuando los economistas se refieren al emprendedor no lo hacen para hablar de la figura histórica, sino para referirse a los cambios que provoca en la economía a través de la innovación (Boutillier & Uzunidis, 2014).

El emprendedor podría ser considerado como un agente económico que tiene la función de introducir cambios en la economía, el elemento que crea desequilibrios. Más concretamente, podría personificarse como el creador, el propietario y el gerente de la empresa (Boutillier & Uzunidis, 2014), aunque según veremos a continuación, se distinguen matices según el punto de vista de cada corriente de teoría económica.

El emprendedor no es un individuo común (Formichella, 2004), un emprendedor se diferencia del resto en su actitud. Se puede decir que la persona emprendedora tiene mayor grado de autoestima que el resto, confianza en sí mismo y afán de superación.

Es una mente inquieta, inconformista que busca mejoras en el entorno que le rodea. Como resultado de esta actitud frente a su entorno desencadena un proceso creativo que se materializa en innovación. No sólo innovación en términos tecnológicos sino también de cualquier otra índole como una mejora en la ergonomía, una nueva forma de pago, acortar y optimizar procesos, etc. (Formichella, 2004).

Para Peter Drucker (1986) el emprendedor es un empresario innovador, entiende que el emprendimiento es una conducta y no sólo un rasgo del carácter, tiene una base teórica y conceptual y no simplemente de tipo intuitiva. Drucker considera que una de las tareas más importantes de la sociedad es precisamente hacer las cosas de forma diferente, el cambio es algo normal y saludable. El empresario innovador busca el cambio, reacciona frente a él y lo convierte en una oportunidad.

Tiene la facultad de adaptar sus ideas y convertir acontecimientos en oportunidades, tanto si son positivos como negativos. Es una persona persistente con capacidad para

crear las infraestructuras necesarias para llevar a buen fin sus ideas por las que tiene un profundo respeto y está dispuesto a afrontar los riesgos que sean necesarios.

Aún no se ha conseguido una definición exacta y que sea universalmente aceptada sobre el término emprendedor. Parece que no es posible acuñar un término exacto porque su definición va evolucionando al mismo ritmo que su papel en la economía mundial.

La palabra “emprendedor” viene del francés, “entrepreneur”, que a su vez se origina del verbo “entreprendre”, cuyo significado es “encargarse de” (Herrera y Montoya, 2013). Su traducción literal es: “entre-coger” o “ir entre” (R. D. P. Hisrich, Shepherd, Hisrich, Peters, & Shepherd, 2005). La palabra se utilizaba para denominar a los que se encargaban de las expediciones militares (Guerra & Restrepo, 2013). Según la Real Academia Española la definición del término “emprendedor” es: “que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras”, asimismo la RAE define “emprender” como: “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro” (Española, 2010). Los anglosajones adoptaron el término en francés, para ellos “emprendedor” se define como: “el propietario o gestor de un negocio o empresa que asumiendo riesgos y con iniciativa intenta conseguir beneficios” (Hanks, 1986). Es interesante como ambas definiciones tanto la española como la anglosajona son muy parecidas pero la última incluye el factor “beneficio”.

Existen varios enfoques desde los que se puede examinar el término “emprendedor”, el primero es desde un punto de vista de la psicología social que ve a los emprendedores como personas con rasgos singulares que lo diferencian del resto, como la motivación, el carácter, ascendencia, clase social, educación y experiencia. El segundo es desde el entorno que rodea al emprendedor, factores económico-financieros, geográficos, institucionales, funcionamiento de los mercados, sistema educativo, científico, tecnológico y valores sociales. El tercero mantiene una postura ecléctica que tiene en cuenta tanto elementos relacionados con el entorno como psicológicos. Herrera y Montoya definen al emprendedor como: “aquel que, mediante un proceso, y teniendo en cuenta factores endógenos (cualidades, habilidades, conocimiento, experiencia, formación, entre otros) y exógenos (las mutaciones del entorno), lleva a cabo un proyecto, bien sea económico, social, político, ambiental, etc.”. (Guerra & Restrepo, 2013).

Thomas R. Eisenmann, profesor en Harvard Business School (HBS), nos presenta su punto de vista sobre la definición del término “emprender” que hace el profesor Howard Stevenson, padre de los estudios sobre emprendimiento en HBS. “Emprender es perseguir una oportunidad más allá de los recursos que controlamos” (Eisenmann, 2013).

“Perseguir” implica un enfoque único e implacable. Los emprendedores a menudo perciben una pequeña ventana de oportunidad. Necesitan obtener resultados para poder atraer recursos y el mero paso del tiempo representa que sus limitados recursos se vayan agotando. En consecuencia, los emprendedores tienen ese sentido de urgencia que es raro ver en las empresas ya establecidas donde las oportunidades son parte de un abanico y los recursos son mucho más fáciles de obtener (Eisenmann, 2013).

“Oportunidad” implica una oferta que resulta novedosa desde uno o varios de los siguientes puntos de vista: 1) un producto pionero, realmente innovador; 2) un modelo de negocio nuevo; 3) representa una versión mejorada o más barata de un producto existente; o 4) un producto ya existente que ahora se dirige a nuevos grupos de clientes (Eisenmann, 2013).

“Más allá de los recursos que controlamos” se refiere a la limitación de recursos. Cuando un emprendedor comienza su actividad sólo controla sus propios recursos humanos y financieros. La mayor parte de los emprendedores intentan contener sus gastos en niveles muy bajos mientras que la mayor parte de la inversión se hace en forma de horas de trabajo, esfuerzo y en algunas ocasiones con sus propios ahorros. Algunas veces esta medida es suficiente para conseguir que la empresa sea sostenible con los recursos que es capaz de generar. No obstante, la mayor parte de las empresas de algo potencial requieren que sus promotores movilicen recursos más allá de los propios. La puesta en marcha de la empresa requerirá instalaciones para poder producir, recursos financieros, canales de distribución, etc. (Eisenmann, Ries, & Dillard, 2012)

Llevar a cabo una actividad novedosa y tener acceso limitado a los recursos necesarios conlleva que los emprendedores asuman un riesgo considerable que puede ser de cuatro tipos. El riesgo de la demanda ligado al grado de aceptación de sus posibles clientes. El riesgo tecnológico al que se enfrentan cuando dependen de medios tecnológicos para

poder completar la visión del emprendedor. El riesgo de ejecución que está relacionado con la capacidad del emprendedor para conseguir atraer los recursos humanos y los socios necesarios para completar su proyecto. El riesgo financiero se refiere a las opciones disponibles para la financiación del proyecto en condiciones razonables. La labor del emprendedor es gestionar esta incertidumbre sabiendo que ciertos factores de riesgo se escapan de su alcance (Eisenmann et al., 2012).

Aunque el mismo término lingüístico, emprendedor, sea utilizado indistintamente a lo largo del tiempo, responde a situaciones con grandes diferencias según el periodo temporal en el que se encuentre cada uno de los autores. Se podrían distinguir dos periodos: el primero, que comprende la primera revolución industrial cuando la economía paso del feudalismo al capitalismo, y el segundo que está definido por el desarrollo y crecimiento de las empresas, la evolución de la división del trabajo dentro de las empresas y entre las empresas y por la diferenciación entre la propiedad de la gestión y del capital. Los economistas correspondientes al primer periodo hablaban de un emprendedor “heroico”, mientras que los de la segunda presentan un emprendedor “socializado”. El emprendedor heroico es el que crea una nueva forma de producir y el emprendedor social desarrolla la faceta como gestor de la empresa (Boutillier & Uzunidis, 2014).

Desde un punto de vista histórico, la figura de Marco Polo podría ser considerada como la de uno de los primeros emprendedores. Su objetivo era implantar rutas comerciales entre Europa y el Lejano Oriente. Marco Polo cerraba un contrato con la persona que era propietaria de bienes para comercializar éstos en otros mercados. Generalmente esta persona pertenecía a la clase adinerada. Según los contratos que se hacían entonces, el propietario de los bienes hacía un préstamo al mercader, que se encargaba de su venta. Siguiendo con las condiciones del contrato, cuando el mercader conseguía vender las mercancías, debía entregar hasta el 75% de los beneficios a su socio, mientras que el mercader se quedaba con 25% sobrante.

Durante el periodo de la Edad Media, “entrepreneur” o emprendedor se empleaba de igual manera para la persona que estaba a la cabeza de los proyectos como para el que realizaba las labores de ejecución del mismo. Lo normal es que el emprendedor no asumiese el riesgo de estos proyectos, normalmente se trataba de grandes obras como la construcción de catedrales, edificios públicos e infraestructuras.

En el siglo XVII el término emprendedor continúa madurando, en este caso, influido por el factor riesgo. El empresario era la persona que negociaba contratos con el gobierno para proporcionar determinados servicios o bienes a la administración. En estos casos el precio de dichos bienes o servicios quedaba cerrado en el contrato, con lo que el empresario asumía las pérdidas que la actividad le ocasionase al igual que la totalidad de los beneficios. Durante este periodo cabe destacar la figura del escocés John Law que es considerado como el padre de las finanzas y del papel moneda en occidente. Law fundó el Banco General durante el reinado de Luis XV e hizo grandes reformas en la economía de la época como: beneficiar a los campesinos dividiendo las grandes tenencias de tierras, impulsó la construcción de infraestructuras, promovió la creación de nuevas industrias a través de préstamos a bajo interés y buscó la reactivación de las actividades de comercio exterior francés. Una de las ideas que hizo destacar a Law fue su percepción de la economía que se basaba en ver el dinero como un medio para generar riqueza y no como riqueza en sí mismo. Siguiendo esta teoría, Law decía que la riqueza de un país dependía de su actividad comercial (Kuznets & Murphy, 1966).

En el mismo periodo Richard Cantillon, economista y escritor francés nacido alrededor de 1680, desarrolló una de las primeras teorías sobre el emprendedor y es considerado como uno de los padres del término. Cantillon hace una diferenciación entre dos tipos de individuos, los que tienen salarios fijos y otros cuyos ingresos no son fijos. El emprendedor estaría en el segundo grupo y es el agente económico que asume el riesgo vinculado a los errores de funcionamiento del mercado. Un siglo después, Say definiría al emprendedor como una figura intermedia entre el erudito productor de conocimiento y el trabajador que aplica este conocimiento a la industria. En este sentido Say introduce el concepto de innovación en la definición del emprendedor.

Desde el punto de vista de R. Cantillon, el empresario era una persona que asumía riesgos, compraba los elementos de producción a precios conocidos (ciertos) y los combinaba para venderlos de nuevo a precios desconocidos (incierto). Según Cantillon, los empresarios adquirían los bienes y los transportaban a un lugar donde estimaban que podían venderlos a buen precio gracias al sistema del regateo que Cantillon calificaba como “el menos malo posible”. El margen de estas operaciones dependía de dos factores: la oferta y la demanda. Se trataba de un mundo incierto. Desde el punto de vista de Cantillon, el valor del lado de la oferta es igual al coste de

producción más un margen empresarial y la oferta debía ajustarse a las demandas de sus clientes. Cantillon considera que la demanda viene definida por dos factores: en primer lugar, por el número de consumidores y en segundo, por sus gustos. En esa época las clases adineradas no sólo consumían gran parte de la producción, sino que también eran vistos como referentes sociales en moda y hábitos de consumo. Para este economista, el empresario es un agente económico que tiene una función diferente a la del individuo capitalista y del gerente. Considera que las pérdidas o el beneficio que conseguía un empresario estaban unidas a la propia actividad.

El emprendedor es por definición una persona que asume riesgos. La función emprendedora está directamente relacionada con el riesgo asumido frente una situación donde hay incertidumbre, cuando el emprendedor intenta minimizar ese riesgo se enfrenta a un proceso de innovación. En este sentido la innovación tiene un efecto que pretende reducir la incertidumbre (Boutillier & Uzunidis, 2014).

Jean Baptiste Say (1767) define al emprendedor como un individuo que está dispuesto a afrontar riesgos, tiene capacidad para evaluar proyectos es previsor y puede movilizar recursos desde un estado de baja productividad hasta llevarlos a una zona de mayor rendimiento. A lo largo de su carrera adaptó las ideas de Adam Smith e intentó popularizarlas en Francia. Say definió la figura del emprendedor en base a los siguientes criterios (Forget, 1999):

- Un emprendedor puede tener diferentes profesiones: agricultor, sastre, herrero, etc. Es el momento en el que este trabajador innova cuando se convierte en emprendedor. Podría considerarse como una figura intermedia entre el trabajador que realiza físicamente las tareas y la labor creativa del científico. De esta forma diferencia tres etapas: la investigación científica, su aplicación por parte del emprendedor y su puesta en práctica por el trabajador. Este proceso de “aplicación” es la función del emprendedor y tiene capacidad de producir como lo hace el científico o el trabajador.
- El emprendedor actúa por cuenta propia y no siempre es el que aporta mano de obra a su empresa, buscando otros trabajadores. Su motivación de emprender puede venir motivada en parte por el deseo de ser independiente.

- El emprendedor organiza y hace el plan de producción y además lleva la carga de todos los riesgos asociados. Este hecho le diferencia de los trabajadores que emplea, ya que éstos últimos recibirán su remuneración independientemente de si la empresa tiene pérdidas o ganancias.
- Los beneficios son el resultado incierto de muchos factores que el emprendedor no puede controlar y debe estar preparado para asumir las consecuencias de las pérdidas si se llegasen a producir.
- Es el principal agente del proceso productivo. El resto de las operaciones también son necesarias, pero el emprendedor es el que da el impulso definitivo necesario y el que recupera el valor de la producción.
- El emprendedor tiene la capacidad de combinar el trabajo y el capital y debe conocer el mercado. Está habituado a realizar cálculos que le permiten comparar los costes de producción con el valor del producto en el momento de su venta. Se pone gran énfasis en el carácter innovador de la figura del emprendedor, es un individuo que está en constante proceso de reinención en una búsqueda constante de objetivos, especulación y la mejor combinación de medios para alcanzarlos.
- La producción es la aplicación de la ciencia. Esta aplicación concierne a la totalidad de las necesidades del hombre. El emprendedor persigue satisfacer estas necesidades y para conseguirlo debe demostrar que tiene cierta capacidad intelectual. Debe ser capaz de apreciar no solamente las necesidades físicas del hombre, sino también sus costumbres, hábitos, preferencias, religión, etc. El emprendedor debe estar dotado por la providencia con una capacidad de juicio, juzga las necesidades de otras personas y los medios para satisfacerlas según los medios que tiene a su disposición. Se considera que la convergencia de estas cualidades morales en un solo individuo es muy poco frecuente y se da de forma excepcional en los emprendedores.

En el siglo XVIII se introduce la diferenciación entre las personas que tienen el capital de las que lo necesitan. En definitiva, el emprendedor se diferencia de la persona que

pone el capital para la empresa (emprendedor vs socio capitalista). Los países estaban en pleno proceso de industrialización y las invenciones se producían más frecuentemente. Vemos el ejemplo de Thomas Edison que recibió el capital de fuentes privadas para poder hacer experimentos en el campo de la electricidad, bajo esta perspectiva, Edison sería el empresario mientras que la gente que le aportaba los fondos eran socios capitalistas. Los socios capitalistas son agentes profesionales que depositan capital para obtener la máxima rentabilidad posible sobre sus inversiones.

Entre finales del siglo XIX y comienzo del XX no se hacía una diferenciación entre los gestores y los empresarios y ambos eran vistos desde un punto de vista puramente económico.

Los economistas clásicos, Adam Smith y Stuart Mill, definen el término emprendedor bajo el concepto “entrepreneurship”. Smith pone mayor énfasis tras la idea que los medios de una economía deben estar optimizados para que se produzca una autorregulación y un equilibrio, por esta razón es complicado analizar el proceso emprendedor bajo este punto de vista y es tenido en cuenta como un factor externo. Su análisis de la figura del emprendedor se puede ver en su concepto de “mano invisible”, que determina que el interés general es igual a la suma de los intereses individuales. Smith sí mostró interés, sin embargo, por el desarrollo de las sociedades / empresas. En este sentido hacía una diferenciación entre las sociedades que estaban gestionadas directamente por sus propietarios y las que tenían accionistas, pensaba que éstas últimas eran siempre menos eficientes que las primeras. El accionista, según Smith, no tiene ningún interés particular por el futuro de la empresa, su visión es más a corto plazo y se limita a la recepción de dividendos. Mill considera que el emprendimiento es la fuerza que está detrás del impulso económico (Smith, 1794) (Mill, 1973).

Los economistas pertenecientes a la corriente neoclásica, a principios del siglo XIX, centraron su atención en las teorías de Smith sobre la competencia y la propiedad privada. La empresa como tal pierde importancia y se ve como un proceso donde se combinan los factores de producción en la “función de la producción”. Esta función consiste en una organización compuesta por un número variable de individuos que está bajo el mando del empresario que es la figura que marca las reglas funcionales del grupo. Bajo el punto de vista de los neoclásicos y la competencia perfecta, se minimiza

el riesgo y la incertidumbre, como consecuencia, se reducen los beneficios que percibe el emprendedor por asumir estos riesgos y esto hace que su figura se redefina durante este periodo. Para los economistas neoclásicos como Léon Walras (1834), la figura se representa como un intermediario entre mercados (de bienes, factores de producción, etc.). Este modelo de emprendedor se adapta a las condiciones del mercado a través del ajuste de los precios en un entorno donde no hay incertidumbre ni riesgo. Para Walras el emprendedor no es una figura excepcional, como establecían Cantillon y Say, es como cualquier otro trabajador o consumidor, sin habilidades excepcionales (Morishima, 1981).

Walras nos describe al emprendedor (tanto si es una empresa como un individuo) como un agente que compra materias primas de otros emprendedores o empresas, adquiere una parcela de tierra de un terrateniente en régimen de alquiler, paga salarios a sus trabajadores, aplica procesos productivos a las materias y vende los productos que obtiene por su cuenta. La función principal de emprendedor se limita a combinar estos recursos. En su definición, Walras, distingue diferentes tipos de emprendedores según el sector de actividad donde opera: agricultura, industria y comercio.

Carl Menger (1840), al contrario de Walras, establece que las condiciones de mercado no son perfectas y que no hay equilibrio, además el progreso de la sociedad reside en el crecimiento económico (Hicks & Weber, 1973). Menger considera que el emprendedor debe tomar decisiones en un proceso bastante más complejo que el que nos presenta Walras, en un entorno donde la información disponible para los agentes económicos no es perfecta. En este proceso de toma de decisiones los individuos aprenden y adquieren conocimientos. En la sociedad existen algunos individuos que son capaces de asimilar estos conocimientos sobre los agentes económicos, gracias a este aprendizaje estos individuos crean instituciones que son capaces de reducir la incertidumbre. Este grupo de personas son capaces de generar innovación para la sociedad, y él los denomina “agentes clarividentes”. Estos individuos quieren conseguir objetivos propios en un entorno donde hay incertidumbre lo que les deja expuestos a posibles errores. El emprendedor de Menger no tiene una visión objetiva de la situación económica que le rodea, y esta visión depende de la situación que ostenta en el mercado y de su propia identidad, cada agente económico es único y está definido por su personalidad (Caldwell, 1990).

(Knight, 1921) retoma la idea del riesgo asociada a la figura del emprendedor, tal y como hizo Cantillon y considera que el beneficio que percibe el emprendedor es la justa recompensa por asumir ese grado de riesgo e incertidumbre. Según Knight, una sociedad donde los actores económicos no tienen el mismo nivel de información y conocimiento es una sociedad donde hay incertidumbre. Los individuos que en este entorno social son capaces de adelantarse a las necesidades de los consumidores, manejar la tecnología y tener el control de la producción, pertenecen a un grupo especial denominado: emprendedores. Según su teoría que se centra en la producción y la organización de la empresa, el emprendedor y la organización jerárquica de la empresa son los causantes de la incertidumbre que existe en una economía de mercado. Los riesgos y la incertidumbre a la que se enfrenta el emprendedor no son cuantificables debido al carácter impredecible de los mercados.

Según el estudio GEM 2015 el término emprender no es un evento sino más bien un proceso (Monitor, 2016). Este proceso comprende tres fases: la identificación, evaluación y explotación de oportunidades que se presentan en los mercados (Shane & Venkataraman, 2000). En su estudio anual, analizan este proceso identificando a emprendedores que se encuentran en las distintas fases. A través de este análisis el GEM pretende medir la actividad emprendedora de la economía.

Si profundizamos en la definición de Shane y Venkataraman, ellos definen “emprendedor” o “actividad emprendedora” desde varios puntos de vista: quién, por quién y con qué efecto u oportunidades para crear productos y servicios futuros en las tres fases ya mencionadas. Como consecuencia, este campo requiere el estudio de las oportunidades, el proceso de identificar, evaluar y explotar estas oportunidades, y al mismo tiempo analizar a los propios individuos (Shane & Venkataraman, 2000).

En este sentido, se plantean tres cuestiones distintas:

- Por qué, cuándo y cómo las oportunidades se presentan.
- Por qué, cuándo y cómo algunas personas y no otras identifican y explotan estas oportunidades.

- Por qué, cuándo y cómo hay diferentes patrones para explotar las oportunidades.

Casson define estas oportunidades de negocio a las que se refieren Shane y Venkatarman como: situaciones en las que nuevos productos, servicios, materias primas y procesos de organización pueden ser introducidos en el mercado y comercializados a un precio superior al coste de su producción (Casson, 1982).

Shane y Vanketaraman argumentan que el emprendedor no tiene por qué crear una nueva organización. (Amit, Glosten, & Muller, 1993) y Casson (1982) nos explican que el emprendedor puede aparecer dentro de una organización ya establecida, es más, estas oportunidades pueden ser vendidas a otros individuos u organizaciones ya existentes. Los emprendedores son un mecanismo a través del cual la sociedad transforma información técnica en productos y servicios (Shane & Venkataraman, 2000).

Uno de los principales obstáculos para crear un marco conceptual del término “emprendedor” es su propia definición. Hasta ahora este término se ha definido solamente en términos de quién es la persona emprendedora y lo que hace. El problema de esta perspectiva es que “emprendedor” comprende la unión de dos fenómenos: la presencia de una oportunidad de carácter lucrativo junto con la visión de negocio o empresa (Venkataraman, 1997).

(Marshall, 1934) fue uno de los primeros en reconocer a la figura del emprendedor como elemento clave para la producción. Marshall introduce el factor coordinador como el cuarto factor de producción incorporándolo al trabajo, la tierra y el capital. El factor coordinador es el que tienen la capacidad de atraer al resto de factores y concentrarlos. Marshall considera que el emprendedor está detrás de la organización, en este sentido considera que el emprendedor es un líder por naturaleza que está preparado para operar bajo condiciones de incertidumbre. También considera que los emprendedores pueden aprender y adquirir este tipo de habilidades con la práctica y el estudio. No obstante, Marshall hace una diferenciación de los tipos de empresas según el periodo histórico que se analice. Habla de un tipo de empresa típica, en la que el emprendedor es además el propietario del capital y la sociedad limitada, donde el protagonista es el gerente y los accionistas ocupan un segundo plano. Durante los años de pre-industrialización los emprendedores eran individuos que compraban bienes en una zona y los volvían a

vender en otra. Estas personas durante la Edad Media vieron nuevas oportunidades gracias a la evolución del comercio internacional. A partir de la Revolución Industrial, el emprendedor ha sido clave en el panorama económico, durante este periodo debía ser capaz de estimar lo más exactamente posible la inversión que requería su actividad en mano de obra. Desde finales del siglo XIX, la figura del emprendedor se ha dividido entre la del gerente y la del accionista. El gerente es parte del personal y se encarga de dirigir la compañía, por eso no asume ningún riesgo o no más que cualquier otro asalariado, es decir, el de dañar su reputación y su trabajo. Por otro lado, los accionistas delegan las funciones en la figura del gerente.

Según Marshall, de esta forma se divide el mercado entre gerentes y emprendedores. Los gerentes se apoyan en la estructura de una organización que los sustenta y protege de los riesgos asociados a la incertidumbre y los emprendedores consiguen salir adelante gracias a su capacidad de innovación y flexibilidad. Los gerentes son los que consiguen poner en práctica las ideas de los emprendedores gracias al soporte financiero que tienen. Cada uno tiene su propio papel que está claramente diferenciado. Marshall presta especial atención a las dotes carismáticas tanto del gerente como del emprendedor y sus capacidades para la motivación de los empleados. Según Marshall la figura del emprendedor es sustituida por la del gerente cuando el nivel de riesgo es demasiado alto. En el panorama económico que nos presenta este economista las empresas más innovadoras de reducido tamaño conviven con las grandes compañías. Las primeras normalmente lideradas por la figura del emprendedor, están cerca del consumidor y conocen bien sus gustos y preferencias, mientras que las grandes compañías llegan a controlar los mercados y son mucho más impersonales.

Schumpeter retoma la definición realizada por Say y entiende que los ciclos económicos son el resultado del estudio realizado de la actividad emprendedora (Swedberg, 2007). “Los emprendedores son individuos que aprovechan una oportunidad detectada en el mercado a través de la innovación tanto técnica como en los procesos de la organización” (Macdonald, 1965). Schumpeter introduce el término “desequilibrio” en su visión, atribuye a los emprendedores las causas que generan inestabilidad en el mercado. Califica al emprendedor como un individuo que está en continuo proceso de generación de cambios, que debe cambiar o revolucionar patrones de producción establecidos para desarrollar nuevos productos o servicios, o simplemente introducir

alguna mejora en los ya existentes. En definitiva, sin emprendedores se limita la capacidad de progreso y desarrollo.

Este economista austriaco puso el énfasis en el factor innovador que incluye: nuevos productos, nuevos sistemas de producción, nuevos mercados y nuevas formas de organización. La riqueza se genera cuando estos factores innovadores dan como resultado nueva demanda, desde este punto de vista, se puede definir la figura del emprendedor como el resultado de una combinación de varios factores de una forma innovadora para generar valor de cara al cliente, con el objetivo de que ese valor exceda el coste de los factores de producción, y por lo tanto generando beneficios que resultan en la creación de riqueza.

Schumpeter hace una diferenciación entre emprendedores “copiables” (son aquellos que ponen en marcha pequeños negocios que son réplicas de otros pequeños negocios) y los emprendedores “innovadores” (que cambian la forma tradicional de hacer las cosas). También marca una diferencia entre “pequeñas empresas” y “negocios de alto rendimiento”, ambas tienen su importancia en el proceso de generación de riqueza en la economía, pero tienen estructuras y organizaciones muy distintas.

Podríamos resumir las características del emprendedor según Shumpeter en: (Boutillier & Uzunidis, 2014)

- El emprendedor goza de una independencia está limitada por su competencia y por la incertidumbre.
- Sólo unas pocas personas poseen las aptitudes necesarias para poder ser emprendedor.
- Un individuo se convierte en emprendedor sólo cuando es capaz de poner en práctica nuevas combinaciones de los factores de producción. La situación a la que conduce este nuevo proceso es por definición inestable, ya que esta innovación atraerá la atención de otros emprendedores que podrían provocar su obsolescencia, de aquí viene la situación permanente de incertidumbre en la que vive el emprendedor.

- Un emprendedor deja de serlo si no es capaz de innovar y cae en la rutina.
- El emprendedor es el punto de unión entre el mundo de la tecnología el de la economía, la labor de poner en contacto estos dos mundos lleva implícita el riesgo y esto es lo que le motiva.
- La consecución de un beneficio económico es secundaria, aunque no menospreciado. Si finalmente se llegase a obtener un beneficio, sería a modo de recompensa por haber conseguido aportar valor a la producción, como el salario que recibe cualquier empleado por su trabajo.
- Es capaz de anticiparse a la demanda del mercado.

Según (Payne, 1988), a lo largo de la revolución industrial del siglo XIX hubo relativamente pocos emprendedores que fuesen responsables de grandes innovaciones, eran más bien individuos que con el conocimiento adquirido sobre las nuevas técnicas de producción, eran capaces de aplicarlas para satisfacer las necesidades que se estaban generando en un entorno cambiante. Durante esa época, el emprendedor compraba, transportaba por sus propios medios la materia prima y era capaz de adaptar su producción a las nuevas necesidades del mercado. En este sentido, jugaron un papel fundamental en gestión de recursos. En aquellos años, el acceso al capital estaba muy limitado y esto se convertía en la característica que definía al emprendedor. Las definiciones del término emprendedor se relacionan con los elementos que definían el entorno social y económico de cada época.

Coase (1937) se distancia de la teoría shumpeteriana en su visión de la empresa, no como un instrumento de producción sino como una organización, en este sentido la empresa aparece como una alternativa al mercado. Bajo este punto de vista hay dos alternativas: el emprendedor se hace cargo de la producción o delega esta tarea en una empresa a través de la subcontratación. Según su teoría, el emprendedor juega un papel determinante, junto con otros factores, en el tamaño de la empresa: la empresa crece cuando hay mayor número de transacciones gracias a la labor del emprendedor y disminuye cuando el emprendedor no consigue propiciar esas transacciones (Coase, 1937).

Según Coase el emprendedor es aquella persona que lidera la empresa y realiza las labores de coordinación de los factores de producción que contrata muy ocasionalmente en el mercado. Ronald Coase plantea que en ciertas circunstancias el propio mercado no siempre es la solución más efectiva para la producción de un producto o servicio. El sistema tradicional de precios no es la única manera de destinar los recursos necesarios para la producción de esos productos o servicios. Coase argumenta que existen dos posibilidades para poder hacer esta asignación: a través del sistema de precios y/o a través del emprendedor. Ambas opciones integran y organizan los procesos de creación de valor. Cuando un emprendedor dirige y coordina las fuentes de recursos para producir un producto o servicio se crea una organización. “Podemos definir emprendedor como el individuo con la capacidad de innovación y de creación de nuevas capacidades que le permiten realizar cambios en los patrones de empleo de recursos y encontrar nuevas oportunidades para posicionarse en los mercados, además de poseer las habilidades que le permitan combinar talentos y dirigir a otros” (Morales Cruz, n.d.)

Hayek (1899-1992) ofrece una perspectiva desde el punto de vista del conocimiento, el déficit de conocimiento es la razón principal de la existencia del emprendedor. Según Hayek ser emprendedor implica un proceso de descubrimiento (Dorin & Alexandru, 2014). Además, considera que el beneficio económico es el motor que hace posible un uso más eficiente de los recursos de producción.

Ludwig Von Mises (1966), en su libro “La Acción Humana” manifiesta que es imposible prescindir de la figura del emprendedor en el marco de la economía de mercado. Los distintos factores de producción no pueden coordinarse de forma espontánea, para ello es necesaria la figura del emprendedor que tiene como objetivo y motivación mejorar su estado de satisfacción. Mises relaciona la figura del emprendedor directamente con la soberanía del consumidor y lo posiciona como un individuo que está a su servicio, en este sentido el emprendedor es alguien que atiende directamente las necesidades de los consumidores, que calcula y analiza los costes y los beneficios y en función de los resultados descubre nuevas necesidades, nuevos factores de producción o nuevas formas de utilizar los ya existentes (Mises, 1966), (Gunning, 2009), (Formichella, 2004).

Según Mises, el emprendedor es aquella persona que está en la búsqueda de un beneficio aprovechando las diferencias en los precios. Compran donde los precios son

más bajos y venden en el momento y lugar donde son más altos. Son aquellos individuos capaces de ver más rápidamente que el resto estas oportunidades en su entorno. Se dirigen a los propietarios de los factores de producción hasta que la competencia consigue elevar el precio de estos factores. Por otro lado, también se dirigen al consumidor lo que atrae a la competencia incrementando la oferta y reduciendo los precios, de esta manera la oferta se convierte en la fuerza que mueve el mercado de la misma manera que lo hizo sobre la producción. El emprendedor tiene una motivación egoísta que busca su propio enriquecimiento, pero está sujeto a las leyes del mercado. El emprendedor sólo tendrá éxito si es capaz de proporcionar el mejor servicio al consumidor, es más, su ganancia vendrá en función del nivel de aprobación que depende del consumidor.

En la misma línea de pensamiento que Mises, para Ismael Kizner (1998), los individuos encuentran de forma espontánea medios para satisfacer sus necesidades, de esta manera, una persona podría seguir una corazonada inconscientemente y, como resultado, obtener un beneficio inesperado, Kizner denomina estos descubrimientos espontáneos como el “elemento emprendedor”. Su teoría asocia el emprendedor con el fenómeno del descubrimiento, siguiendo este argumento cualquier persona puede ser emprendedor sin la necesidad de tener ninguna formación previa (Holcombe, 1998). Al contrario que Schumpeter, Kizner cree que el emprendedor realmente no crea nada nuevo, simplemente descubre oportunidades que ya existen (Boutillier & Uzunidis, 2014). En realidad, el emprendedor de Kizner es una persona que aprovecha el desconocimiento de otros individuos para conseguir un beneficio, luego su presencia viene justificada por el desequilibrio y no por el equilibrio, tal y como indica Schumpeter.

Mark Casson (1991) introduce otros factores que rodean al emprendedor y que no son de naturaleza puramente económica. Casson considera el entorno social que rodea al emprendedor e introduce la familia y la información en la ecuación del éxito. Tanto la familia como el dominio de información facilitan al emprendedor redes de contactos que proporcionan acceso a fuentes de financiación y entrada en los mercados. Para Mark Casson en su libro *“The Entrepreneur. An Economic Theory”*, define al emprendedor como: alguien que se especializa en tomar decisiones sobre como coordinar recursos limitados. Además, acompaña su definición ampliando detalles sobre cada una de sus partes (Casson, 1982):

- “alguien”: se refiere a que el emprendedor no es una organización ni un equipo, es una persona. Sólo las personas pueden tomar decisiones, mientras que las organizaciones lo hacen a través del consenso de las personas. Las acciones de cada persona, de forma individualizada, que mueven al resto para alcanzar el consenso, si podrían ser reconocidas como actividad emprendedora.
- “que se especializa”: todos tenemos que tomar decisiones en algún momento, pero eso no nos convierte en especialistas. Un especialista es alguien que no sólo decide para sí mismo, sino también para otras personas.
- “toma decisiones”: un grupo de individuos diferentes pueden tener los mismos objetivos y aún actuando en el mismo contexto, pueden llegar a tomar decisiones muy distintas. Esta diferencia en la toma de decisiones viene propiciada por la percepción individualizada de cada una de las personas.
- “coordinar recursos limitados”: el emprendedor coordina recursos como el capital y la mano de obra, la manera en la que se coordinan estos recursos se puede definir como la ventaja en la reorganización de recursos. Según Casson, el emprendedor es un agente del cambio, un individuo que está buscando la forma de mejorar la coordinación de recursos limitados.

Desde su punto de vista, el emprendedor no es un elemento de la economía capitalista. Un sacerdote o un monarca de cualquier sociedad también puede ser un emprendedor. Casson hace una identificación del emprendedor muy similar a la de cualquier empresa privada en una economía de mercado.

El éxito del emprendedor está fuertemente vinculado a la capacidad económica de la familia y las competencias que se encuentran en ella. El emprendedor se enfrenta a barreras de entrada como:

- los medios económicos del emprendedor son, casi siempre, insuficientes, por eso es necesario buscar contactos de carácter más informal, amigos, socios, etc., todos ellos fundamentales para encontrar el capital necesario directamente de la fuente o a través de contratos con intermediarios financieros.

- Acceder a la información necesaria para poder lanzar un proyecto no es siempre tan sencillo, pero se puede acceder a ella fuera de la familia a través de asociaciones que constituyen una de las principales fuentes con carácter no lucrativo.
- El nivel educativo y la experiencia del emprendedor son decisivas para su éxito.

Mark Casson nos presenta las cualidades que debe tener un emprendedor, aunque no llega a aportar nada realmente nuevo con respecto a otros economistas: capacidad para la negociación, para la organización, para la dirección, para vender y para innovar.

Considera que un individuo se convierte en emprendedor por varias razones como:

- Uno se convierte en emprendedor cuando no tiene un empleo. En algunos casos la única forma de encontrar empleo es crearlo uno mismo.
- El individuo puede tomar la decisión de renunciar a estar bajo el control de un superior que puede imponerle una u otra tarea que no tenga nada que ver con sus aspiraciones.
- Puede que la persona esté simplemente buscando un trabajo a tiempo parcial que le permita generar unos ingresos extras, uno puede convertirse en emprendedor como forma de complementar un trabajo por cuenta ajena, a modo de pasatiempo.
- La razón principal por la que una persona se convierte en emprendedor es que de esta manera conseguirá la autonomía necesaria para poder explotar su talento.

De las cuatro razones que hemos visto, la última es la única en positivo. Las tres primeras son el reflejo de una situación negativa para el individuo. Cualquiera de las tres primeras ofrece una visión en las que emprender es casi el último recurso y harán que el individuo tenga muy pocas probabilidades de conseguir llegar a ser un emprendedor de éxito. Las razones por las cuales no se llega a alcanzar el éxito son:

- Es muy probable que la persona que tiene dificultades para encontrar un empleo o que no puede mantenerlo, tenga la personalidad necesaria para conseguir tener éxito en los negocios.
- Un individuo que no puede soportar la idea de ser un empleado, es muy probable que tampoco consiga reclutar la mano de obra necesaria para llevar a cabo sus propios negocios.
- Una persona que sólo quiere trabajar a su aire, no será capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes y tampoco anticiparse a ellas, con lo que su empresa no conseguirá crecer.
- Un emprendedor que no tiene experiencia como asalariado también tendrá serias dificultades para salir adelante con su propia empresa. Según Casson, para tener éxito es recomendable comenzar como empleado, de esta forma se puede aprender el negocio y aplicar la experiencia ganada, tanto positiva como negativa, en el negocio propio.

En resumen, existe un estrecho vínculo entre la posición del asalariado y la del emprendedor, en este sentido, el paso por la empresa ajena como empleado puede representar un trampolín para convertirse en emprendedor. Hay que tener en cuenta que Casson escribió muchas de sus reflexiones durante los años ochenta, un periodo durante el cual las políticas liberales aplicadas en países liberales buscaban, mediante la promoción de la cultura emprendedora, reducir los efectos del desempleo producido por el cese de la actividad de muchas empresas (Boutillier & Uzunidis, 2014).

Para conseguir alcanzar el éxito con su propia empresa, el emprendedor tiene que tener en cuenta ciertos requisitos como son: el capital financiero necesario (en la mayor parte de los casos ahorros personales), la fórmula legal de constitución de la empresa (sociedad limitada, asociación...), el nivel de cualificación requerido, la experiencia acumulada por el emprendedor (si ha trabajado por cuenta ajena antes de aventurarse como emprendedor), sus lazos y contactos tanto a nivel familiar como profesionalmente. La disponibilidad de capital siempre trae problemas. Obtener el dinero prestado es complicado porque no siempre se comparte el entusiasmo o la

angustia del emprendedor. Los recursos financieros también pueden venir de los bancos, pero no siempre están dispuestos a financiar proyectos de emprendedores. Según Casson, la principal alternativa a los bancos es la familia. Un claro ejemplo de las reflexiones de Casson es el caso de Nick Woodman, fundador de Go Pro que fundó la compañía con los ahorros de su abuelo y otros círculos familiares.

Hay dos características que hacen de la familia un sustituto eficaz para los bancos o para cualquier otra fórmula de financiación externa de tipo institucional necesaria para la creación de nuevos negocios. La primera es que la familia se desarrolla a través de las generaciones, de esta forma la generación más madura ofrece financiación a los más jóvenes. En este caso, los que prestan el capital lo hacen porque creen en la familia como institución y en sus bondades. No obstante, hay un gran número de emprendedores que no obtiene financiación de las instituciones, fuera de la familia, sencillamente porque ignoran la existencia de estas fuentes de financiación, generalmente en emprendedores de clases sociales más modestas, a los que les resulta más fácil movilizar a la familia para obtener sus fondos. Según Casson, hay dos órganos que sustentan la creación de nuevos negocios, uno institucional y otro informal. Ambos son complementarios, aunque normalmente la familia es mucho más fuerte, especialmente en el caso de emprendedores que tienen una cualificación más baja.

Para salvar todos estos obstáculos, Casson sugiere que podría ser preferible que el emprendedor asumiera un puesto de ejecutivo o que trabajase por cuenta ajena durante un tiempo hasta que consiguiese ahorrar el capital necesario para antes de asumir el compromiso como emprendedor. Casson, añade que una gran parte de las empresas (especialmente grandes empresas) se especializan en la selección de emprendedores. Esto significa que la puesta en marcha de un negocio no es sólo una decisión individual, sino que está ligada a los cambios que se producen en la economía y viceversa. Cuanto mayor sea el número de empresas y negocios, mayor será el grado en el que se renueva esa economía y por lo tanto se desarrolla. Este filtrado de nuevas vocaciones se lleva a cabo a través de la cualificación en universidades, escuelas de negocios o asociaciones profesionales. El sistema de educación también juega un papel determinante para el desarrollo de capacidades para emprendedores.

Según Casson, si la familia falla como fuente de financiación, la solución alternativa para el emprendedor en potencia es trabajar por cuenta ajena y ahorrar lo suficiente. En este proceso, el emprendedor, renuncia a su tiempo de ocio y reduce el nivel de consumo para aumentar el ritmo de ahorro. El ocio es una de las actividades menos importantes para el emprendedor, no sólo por la dedicación que requiere el nuevo negocio, sino también porque tiene la necesidad de demostrar a los demás que su visión era acertada.

*Tabla 1 Cuadro resumen principales aportaciones a la definición del término "emprendedor"*

<b>Periodo / año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición característica</b>
Siglo XVIII	Richard Cantillon	Es el proceso de asumir riesgo comprando a precios ciertos y vendiendo a precios inciertos.
1816	Jean Baptiste Say	Es el agente que une todos los factores de producción y los combina de tal manera que genera productos que tengan un valor superior a la suma de los factores utilizados, incluyendo su beneficio.
1834	León Walras	El emprendedor se representa como un intermediario entre mercados (de bienes, factores de producción, etc.). Se adapta a las condiciones del mercado a través del ajuste de los precios en un entorno donde no hay incertidumbre ni riesgo.
1921	Frank Knight	Los emprendedores intentan predecir y actuar sobre los cambios en el mercado al mismo tiempo que asumen el papel de soportar la incertidumbre de la dinámica del propio mercado. El emprendedor debe desempeñar las funciones de dirección y control.
1934	Alfred Marshall	Considera a este individuo como uno de los elementos clave para la producción. Introduce el factor coordinador como el cuarto factor de producción. El factor coordinador es el que tienen la capacidad de atraer al resto de factores y concentrarlos. El emprendedor está detrás de la organización, en este sentido considera que el emprendedor es un líder por naturaleza que está preparado para operar bajo condiciones de incertidumbre.
1934	Joseph Shumpeter	El emprendedor es el elemento innovador que lleva el cambio a los mercados. Su función es combinar recursos de tal manera que alteran la naturaleza estática de los mercados.
1937	Ronald Coase	Según Coase, el emprendedor es aquella persona que lidera la empresa y realiza las labores de coordinación de los factores de

		producción que contrata muy ocasionalmente en el mercado.
1966	Ludwig Von Misses	Es aquella persona que está en la búsqueda de un beneficio aprovechando las diferencias en los precios. Compran donde los precios son más bajos y venden en el momento y lugar donde son más altos. Son aquellos individuos capaces de ver más rápidamente que el resto estas oportunidades en su entorno.
1986	Peter Draker	El emprendedor es un empresario innovador, entiende que el emprendimiento es una conducta y no sólo un rasgo del carácter, tiene una base teórica y conceptual y no simplemente de tipo intuitiva.
1990	Mark Casson	El emprendedor es un individuo que toma decisiones sobre cómo hacer la mejor asignación y uso de recursos. En entorno cambiante que rodea a este emprendedor ofrece oportunidades y su misión será evaluar si aprovecha o no las oportunidades en función de la recompensa y la incertidumbre. (Cardozo, 2010)
1998	Kizner	Es una persona que aprovecha el desconocimiento de otros individuos para conseguir un beneficio, por lo tanto, su presencia viene justificada por el desequilibrio que existe en los mercados.
2013	Thomas R. Eisenmann.	Emprendedor es alguien que persigue una oportunidad más allá de los recursos que controla.

Fuente: elaboración propia

## **2.2 GEM 2015: El fenómeno emprendedor en España**

Según el estudio GEM es posible valorar algunos de los elementos que fomentan la actividad emprendedora en un país. Existen una serie de factores relacionados con el individuo como son: formación, conocimiento, miedo, etc. y otros relacionados con su entorno: ayudas, percepción de la figura del emprendedor, etc; la suma de todas ellas afecta directamente a la predisposición de los individuos a tomar la decisión de emprender.

La metodología GEM recoge datos sobre las percepciones, aptitudes y valores de la población de 18 a 64 años para emprender, asimismo, también se tienen en cuenta algunos aspectos sociales que tienen un efecto directo sobre el porcentaje de actividad emprendedora del Estado. El estudio recoge información tanto sobre las personas que están en pleno proceso emprendedor como las que no lo han iniciado.

Desde el año 2012, España registra un aumento progresivo en la percepción de oportunidades para emprender, yendo desde un 13,9% hasta un 26% en el año 2015. Esto significa que la población española ve cada vez más oportunidades de negocio. Desde el año 2013 se produce un cambio de tendencia que en el periodo comprendido entre el año 2006 y 2012 fue de crecimiento negativo. Estos datos están relacionados con las condiciones socioeconómicas que rodean a la población.

En referencia a la percepción de los españoles sobre sus conocimientos y habilidades necesarios para la puesta en marcha de un negocio, desarrollo y consolidación en el mercado, casi la mitad de los encuestados opina que posee estas habilidades. Cuando miramos este dato en el tiempo, vemos que la tendencia desde el año 2005 es negativa, este dato es especialmente preocupante teniendo en cuenta que los programas de apoyo para emprendedores son cada vez más numerosos. Como era de esperar, el resultado entre las personas involucradas en el proceso emprendedor es muy superior al de las personas que no lo están. Esto pone de manifiesto la utilidad de los programas de formación transversales y la necesidad de poner los medios necesarios para crear una cultura emprendedora.

El factor riesgo es determinante a la hora de emprender y está presente a lo largo de todo el proceso emprendedor. Todos los emprendedores, de una forma u otra, están

aceptando cierta exposición al riesgo, mientras que los que tienen miedo al fracaso o no quieren afrontar ese riesgo toman la decisión de no emprender. En el año 2015, casi la mitad de los encuestados reconoció que el miedo al fracaso fue la razón principal para no emprender. Con respecto a años anteriores, vemos que se está produciendo una disminución en el número de personas que no emprenden por miedo al fracaso.

Sobre la opinión de los españoles en lo relativo a si crear un nuevo negocio o ser una persona emprendedora es una buena opción profesional en España, hay una clara tendencia a la baja desde el año 2005. A pesar de que más de la mitad de los encuestados declaró que es una buena opción, cada año vemos que este dato va disminuyendo en casi un punto porcentual al año. Esta información representa que los españoles cada vez valoramos menos el éxito de las personas emprendedoras.

Parece que hay un área de mejora relacionada con el trabajo que llevan a cabo los medios de comunicación. Su labor de socialización, sensibilización y reconocimiento de la importancia de la actividad emprendedora en España no está siendo reconocida por más de la mitad de los encuestados.

El GEM realiza encuestas y analiza el clima emprendedor en 60 países. Si comparamos los datos obtenidos en España con respecto al de otras naciones, podemos destacar lo siguiente:

- Sobre la percepción de oportunidades para emprender en los próximos seis meses, España está por debajo de la media, ocupando las últimas posiciones del ranking, por delante de Grecia, Corea, Eslovenia, Puerto Rico e Italia.
- España ocupa una posición por encima de la media en la percepción de conocimientos y habilidades para emprender, sólo superada por países como EE.UU., Eslovaquia, Canadá, Puerto Rico, Portugal, Eslovenia, Australia y Grecia.

Desde una perspectiva nacional por Comunidades Autónomas, las regiones que podemos destacar con una percepción mejor en cuanto a las oportunidades para emprender son: Islas Baleares, Comunidad de Madrid, Murcia, La Rioja y la Comunidad Valenciana. En el otro

extremo tenemos las zonas donde la percepción de oportunidades para emprender es menor: Asturias, Ceuta, Castilla y León, Galicia y Cantabria.

Si miramos los datos sobre la percepción de poseer el capital humano para emprender (conocimientos, habilidades y experiencias), las Comunidades Autónomas que han registrado mejor valoración son: Extremadura, Castilla – La Mancha, Comunidad de Madrid y La Rioja. Las que han alcanzado peor valoración en esta área son: Asturias, Ceuta, País Vasco, Comunidad Valenciana y Cantabria.

Las Comunidades Autónomas donde el miedo al fracaso como freno para emprender es mayor son: Ceuta, Asturias, Galicia, Melilla y Castilla – La Mancha.

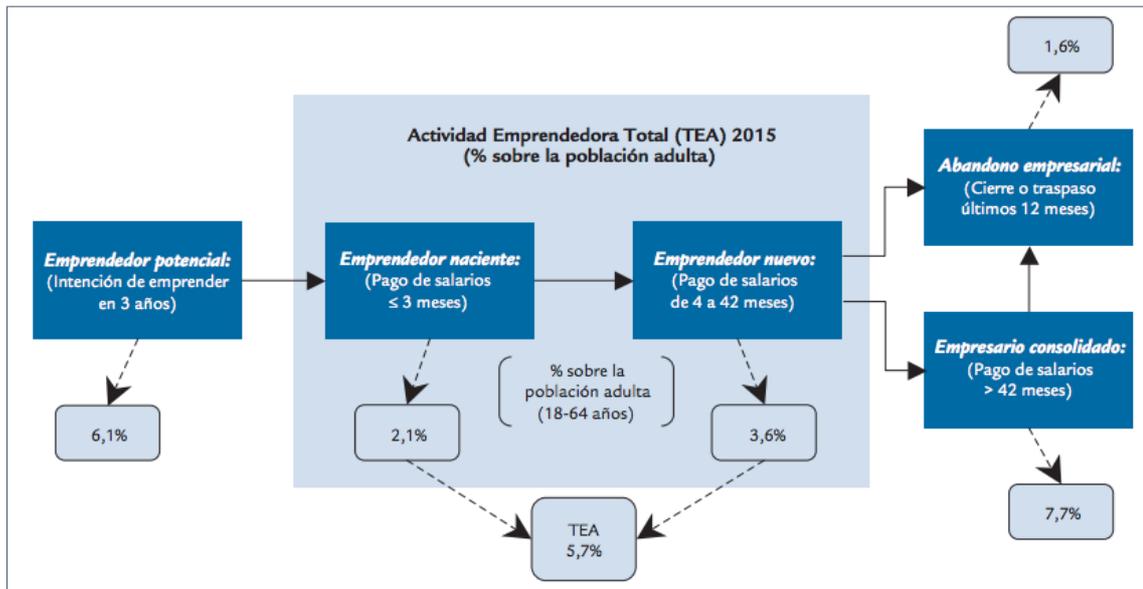
La Comunidad de Madrid ocupa los primeros puestos a nivel nacional en términos de percepción de las oportunidades para emprender y capital humano para emprender (conocimientos, habilidades y experiencias).

En referencia a la actividad emprendedora en nuestro país, el GEM analiza este factor a través de la identificación de personas emprendedoras según el momento en el que se encuentren del proceso de emprender:

- Cuando surge la intención de emprender en los próximos tres años (emprendedores potenciales).
- Cuando se pone en marcha un nuevo negocio y no se han pagado salarios durante más de 3 meses (emprendedor naciente).
- Cuando se está gestionando un negocio nuevo o uno ya creado y lleva pagando salarios entre 3 y 42 meses (emprendedores nuevos)
- En el caso de estar gestionando un negocio y haber pagado salarios durante más de 42 meses (emprendedores consolidados).
- Si se ha abandonado recientemente (en los últimos 12 meses) un negocio (abandono de la actividad empresarial).

Con estos datos, el GEM publica anualmente la tasa de actividad emprendedora (TEA) a partir de la suma de los porcentajes de emprendedores potenciales y emprendedores nacientes.

Gráfico 1. El proceso emprendedor en España 2015



Fuente: GEM 2015.

Según el índice TEA, en el año 2015 el 5,7% de la población española estaba involucrada en actividades emprendedoras. Más de la mitad de este dato se concentra en emprendedores nuevos con negocios aún no consolidados que sólo llevan pagando salarios entre 3 y 42 meses (3,6%), el resto (2,1%), corresponde a emprendedores nacientes que no superan los 3 meses pagando salarios. Esto significa que en el año 2015 hay casi 2 emprendedores nuevos por cada emprendedor naciente.

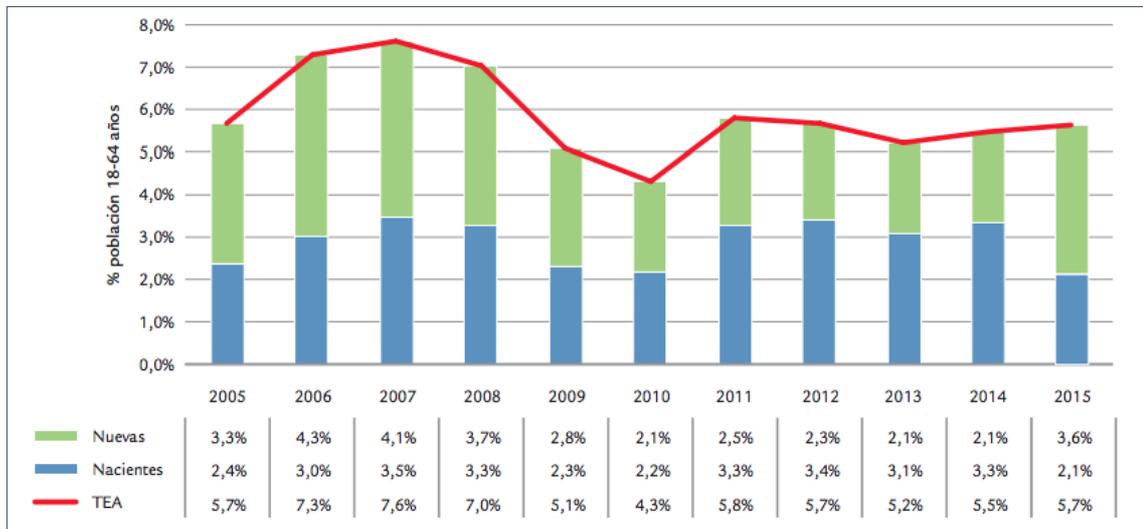
El 6,1% de la población manifestó tener la intención de emprender en los próximos tres años. El 7,7% eran emprendedores consolidados que llevaban pagando salarios durante más de 42 meses.

El 1,6% abandonó su actividad empresarial en los últimos 12 meses (por cierre o por traspaso del negocio). Entre las principales causas para el abandono del negocio, la principal con casi la mitad de los casos fue porque el negocio no era rentable (44,8%) y la segunda porque se presentó otra oportunidad de trabajo o negocio (12,1%).

La tendencia de la actividad emprendedora en España en el periodo comprendido entre 2005 y 2015 nos presenta la siguiente perspectiva:

- El número de personas con intención de emprender en los próximos tres años cae con respecto al año anterior casi dos puntos porcentuales (de 8% en 2014 a 6,1% en 2015), y lleva cayendo desde el año 2012, que alcanzó su punto máximo con el 12%. En el año 2015 tenemos la mitad de personas con intención de poner en marcha su proyecto empresarial en los tres próximos años.
- Si miramos el TEA de España en 2015, vemos que continúa una ligera recuperación que se inició entre el año 2013 y 2014 (del 5,2% al 5,7% respectivamente). Los niveles del TEA del año 2015 son los mismos que se registraron hace 10 años. En plena crisis económica (2010) este indicador cayó hasta el 4,3%.
- Hay un ligero descenso de la cifra de abandono del negocio con respecto al año anterior (del 1,3% en 2014 al 1,1% en 2015). Este dato alcanzó su máximo histórico en el año 2011 con el 2,2%. Durante los años de la crisis hubo un mayor número de personas que abandonaban sus negocios, especialmente durante el periodo 2010 – 2013.

Gráfico 2. Evolución del porcentaje de la población de 18 a 64 años involucrada en negocios nacientes y negocios nuevos en España durante el periodo 2005-2015

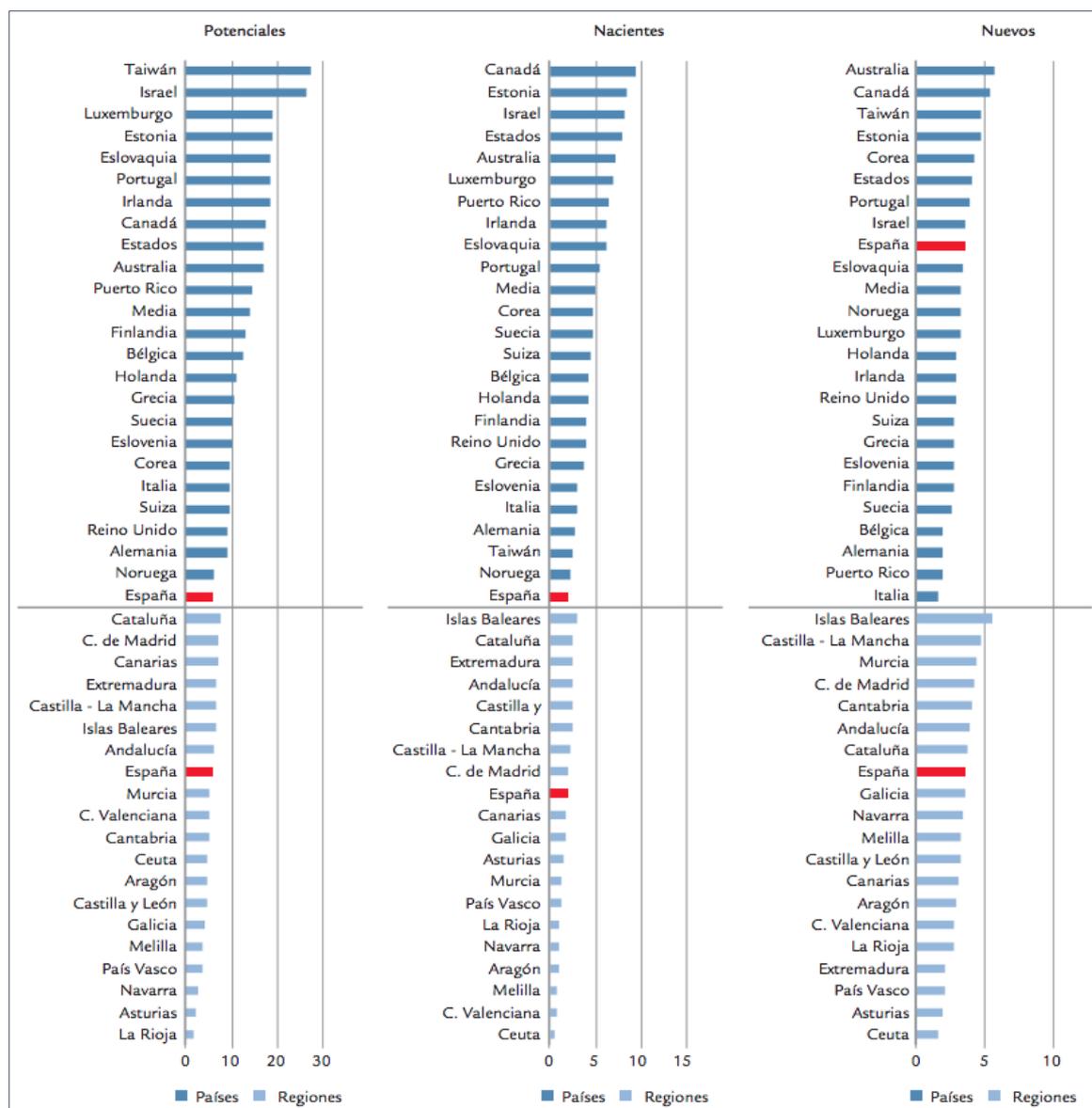


Fuente: GEM 2015.

Si observamos estos mismos datos TEA desde una perspectiva internacional comparándolos con el grupo de países con el mismo nivel de desarrollo que España (Según el World Economic Forum, España es una economía basada en la innovación y debe ser comparada con economías de países similares), vemos que España está por debajo de la media (8,5% vs 5,7%). En comparación con otros países, España está por delante de países como Italia (4,9%) y Alemania (4,7%), pero muy por detrás de países como Estonia (13,1%), EE.UU. (11,9%), Israel (11,8%) y Luxemburgo (10,2%).

Si miramos el porcentaje de emprendedores potenciales, apreciamos que España también está muy por debajo de la media de su grupo de países con economías basadas en innovación (6,1% vs 14,2%). Junto con Noruega (6,1%), somos el país con menor número de personas con intención de emprender en los próximos tres años. Los dos países que alcanzaron mejor puntuación en este apartado son Taiwán (27,5%) e Israel (26,3%).

Gráfico 3. Posicionamiento de España a nivel internacional (en comparación con otras economías basadas en la innovación), y de las Comunidades / Ciudades Autónomas en función del porcentaje de emprendedores potenciales nacientes y nuevos en 2015



Fuente: Gem 2015

España se sitúa por encima de la media en empresarios consolidados (aquellos que llevan pagando salarios durante más de 42 meses), donde el promedio está en 6,8% y España alcanza un 7,7% en el año 2015. Grecia, con el 13,1% y Suiza con el 11,3%, son los países con mayor número de empresarios consolidados. España está por encima de Alemania (4,8%) y Bélgica (3,8%) y a la altura de EE.UU. (7,3%).

La tasa de abandonos empresariales y cierres definitivos en España presenta un dato por debajo de la media de su grupo (2,8% y 1,8% vs 1,6% y 1,1%, respectivamente). En este sentido, España presenta mejores datos que EE.UU. (3,6% y 2,2%), Luxemburgo (1,9% y 1,4%) y está a la altura de Alemania (1,9% y 1,3%) y Bélgica (1,9% y 1%).

Si analizamos estos datos a nivel de Comunidades Autónomas y Ciudades españolas, destacamos lo siguiente:

Sobre el número de emprendedores potenciales o personas con intención de emprender en los tres primeros años, Cataluña, Comunidad de Madrid y Canarias ocupan los tres primeros lugares de la lista, mientras que las menos emprendedoras en potencia son La Rioja, Asturias y Navarra.

Las Comunidades Autónomas con mayor número de personas que iniciaron la actividad emprendedora y llevan menos de tres meses pagando salarios son Islas Baleares, Cataluña y Extremadura. La Comunidad de Madrid está por encima de la media nacional. Las tres comunidades al final del ranking son Ceuta, Comunidad Valenciana y Melilla.

En cuanto al número de personas que han iniciado un proyecto y llevan pagando salarios entre 4 y 42 meses, la lista está encabezada por Islas Baleares, Castilla – La Mancha, Murcia y Comunidad de Madrid; las Comunidades peor paradas son Ceuta, Asturias y País Vasco.

Mirando el índice TEA que agrupa estos dos últimos conjuntos de personas, vemos que las cuatro Comunidades Autónomas con mayor número de emprendedores son: Islas Baleares, Castilla – La Mancha, Cantabria y la Comunidad de Madrid, en comparación con las tres que tienen el menor número de emprendedores activos son: Ceuta, País Vasco y Asturias.

En términos de emprendedores consolidados (empresas que llevan pagando sueldos más de 42 meses) las principales zonas son: Castilla – La Mancha, Extremadura y Galicia y las que han conseguido peor puntuación son: Asturias, Ceuta y Canarias. La Comunidad de Madrid ocupa el sexto puesto al final del ranking por debajo de la media nacional.

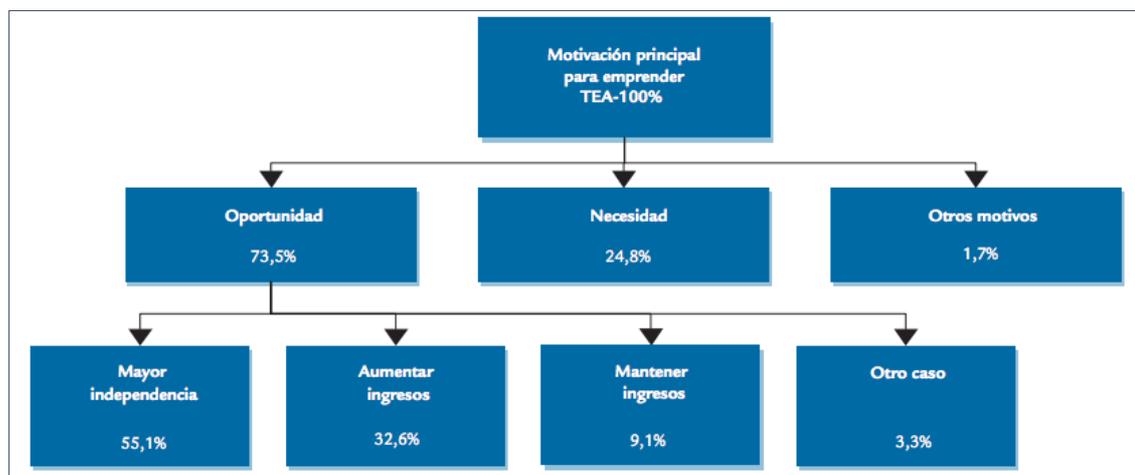
Las Comunidades con mayor número de personas que abandonaron la actividad emprendedora cerrando o traspasando su negocio en los 12 últimos meses son Castilla – La Mancha, Islas Baleares y Galicia. La Comunidad de Madrid presenta un dato positivo estando ligeramente por debajo de la media y las Comunidades con menor tasa de abandono son La Rioja, Cataluña y Ceuta.

En resumen, la Comunidad de Madrid presenta un panorama emprendedor positivo destacando especialmente en el número de personas con intención de emprender en los 3 próximos años, el índice TEA (representado por la tasa de emprendedores nacientes y nuevos emprendedores) y una tasa de abandono de la actividad emprendedora por debajo de la media nacional. Esta Comunidad tiene un área de mejora clara en cuanto al número de proyectos consolidados dónde ocupa los últimos puestos del ranking nacional.

Sobre la naturaleza de la actividad emprendedora en España, según GEM 2015, los datos mostrados por Eurostat demuestran que el emprendedor español durante el periodo 2012 – 2013, en plena crisis en nuestro país, abandonó proyectos con alto potencial de crecimiento para centrarse en negocios más pequeños de tipo tradicional y orientados a mercados locales. Esta misma situación se repite en Alemania y Francia. Los países con un panorama opuesto son Holanda, Dinamarca y Finlandia, donde el colectivo emprendedor tiene aspiraciones más altas y visión internacional del negocio. (GEM, 2015)

El emprendedor español prefiere poner en marcha ideas relacionadas con el sector servicios y el comercio dirigido al consumidor final. En la última década la actividad en este sector ha pasado de un 65% en el año 2006 a un 80% en el 2015. (GEM, 2015)

Gráfico 4. Distribución de la actividad emprendedora total (TEA) en función del principal motivo para emprender



Fuente: Gem 2015

El emprendedor español prefiere iniciar su andadura en solitario, según los datos del INE y los presentados del GEM 2015: “De las poco más de 300.000 empresas que se dan de alta y se registran anualmente en el Registro Mercantil, aproximadamente un 80% se constituyen en clave de autoempleo sin más asalariados. Además, un 99% de los negocios nace con menos de 10 empleados”. (GEM, 2015, pág. 86)

Sobre el carácter innovador de las ideas de negocio, podemos decir que en nuestro país preferimos emprender siguiendo modelos ya existentes. En el año 2015 el 65,6% de los emprendedores en fase inicial y el 85% de los consolidados manifestaron que sus negocios no eran innovadores. En ambos casos, el dato ha crecido desde el 2006, esto nos lleva ante un perfil innovador bajo del emprendedor español.

En resumen, según los datos recogidos entre el periodo 2006 – 2015, el perfil del emprendedor español presenta proyectos mayormente orientados al autoempleo, centrados en el sector servicios, con bajo valor innovador y con unas expectativas de crecimiento más bien débiles (GEM, 2015).

El emprendedor español tiene como principal objetivo el mercado nacional, y la tendencia se confirma según van pasando los años. En el año 2006 un 40% de los emprendedores facturaban a clientes extranjeros y hasta el año 2015 este dato se ha

reducido hasta llegar al 20%. En este sentido, la generación de redes de viveros a nivel internacional podría representar una oportunidad para el emprendedor español, ofreciendo acceso a nuevos mercados, canales de distribución y formación.

Si analizamos los porcentajes de emprendedores según el sector y la Comunidad Autónoma, vemos que en Galicia, Aragón y Navarra son mayoritarios los emprendedores de los sectores de transformación; Asturias, Comunidad de Madrid y Comunidad Valenciana se caracteriza por los servicios a empresas; y Ceuta, Islas Baleares y Melilla prefieren centrarse en negocios orientados en servicios al consumidor.

En el ranking relacionado con la innovación en su sector, Canarias, Asturias y País Vasco son las Comunidades donde hay mayor número de emprendedores que afirman ofrecer un producto o servicio completamente novedoso. La Rioja, Cataluña y Andalucía destacan porque sus emprendedores reconocen utilizar tecnología de menos de 1 año y los emprendedores de La Rioja, Extremadura y Melilla consideran en su mayoría no tener competencia en su mercado. La Comunidad de Madrid presenta un perfil de emprendedor que está por encima de la media nacional en cuanto a una oferta completamente novedosa, por debajo de la media en el uso de tecnologías con menos de 1 año y también por debajo de la media en reconocer que no tienen competidores en su mercado.

En el panorama emprendedor encontramos dos grandes grupos: las personas que eligen emprender como una alternativa y las que se ven obligadas a emprender porque es la única vía de salida de una situación en la que no hay oportunidades de empleo. La motivación del emprendedor es determinante sobre el índice de abandono de proyectos, ya que una persona que emprende por necesidad estará más dispuesta a abandonar su proyecto si le ofrecen una mejora salarial en una empresa que la personas que emprende como preferencia (GEM, 2015).

La última oleada del GEM en nuestro país, indica que más del 70% de los emprendedores españoles que están en su fase inicial están motivados por la oportunidad que representa, mientras que el 25% lo hace por necesidad. Entre las razones manifestadas por los que emprenden porque ven una oportunidad, más de la mitad buscan tener mayor independencia y un tercio lo hacen para aumentar sus

ingresos. El 10% lo hacían para mantener sus ingresos actuales. Durante esta última edición del estudio se ha producido un cambio de tendencia sobre los factores que motivan al emprendedor español. La oportunidad como justificación para emprender ha pasado del 66% en 2014 al 74% en 2015, mientras que la proporción de los que emprenden por necesidad ha pasado del 30% en 2013 y 2014 a 25% en 2015. Está claro que estos datos eran el reflejo de una situación en la que la crisis estaba muy marcada, mientras que en 2015 parece que dicha crisis va remitiendo. En el 2015 se ha revertido la tendencia y por primera vez en los últimos tres años el número de emprendedores en su fase inicial que emprende por oportunidad ha aumentado.

El perfil sociodemográfico del emprendedor español según el GEM indica que el tramo de población entre 35 y 44 años es notablemente más propenso a emprender que el resto de edades. Esta franja de edad predomina tanto en el grupo de emprendedores que tienen idea de emprender en los próximos tres años como en el grupo de emprendedores que se encuentran en fases iniciales. En el grupo de emprendedores consolidados (que llevan pagando salarios durante más de 42 meses), encontramos un perfil más maduro (entre 45 y 54 años), y el grupo entre 55 y 64 años predomina entre los que abandonaron su proyecto en los últimos doce meses.

Según el GEM “hay una relación no lineal entre la edad y la actividad emprendedora, con un punto de inflexión a partir del cual, mayor edad, no supone mayor propensión a emprender” (GEM, 2015, pg. 68)

En cuanto a la distribución por género de la población emprendedora española, en el GEM 2015 vemos que hay una mayoría de hombres (56,2%) frente a (43,8%) de mujeres entre los emprendedores españoles en sus fases iniciales. Si miramos el detalle, según la fase del proceso emprendedor en la que se encuentran, vemos que entre los emprendedores potenciales con planes de ponerse en marcha en los tres próximos años, hay una ligera mayoría de mujeres (51,8% frente a 48,2%) y sobre los emprendedores que abandonaron su proyecto durante los últimos 12 meses, también vemos una proporción muy equilibrada (50,6% mujeres vs 49,4% hombres). En general, se puede afirmar que la población masculina española es más propensa a emprender que la femenina, aunque se ha producido un ligero incremento de la población femenina desde el año 2013. (GEM, 2015).

Si miramos los datos del año 2015 que nos facilita el GEM, vemos que el nivel educativo del emprendedor español en sus fases iniciales corresponde en su mayoría a individuos con formación superior o de postgrado, mientras que los emprendedores potenciales, los emprendedores consolidados y las personas que han abandonado su proyecto poseen menor grado de formación. Estos datos podrían ser un reflejo del esfuerzo que están haciendo las entidades públicas a nivel nacional por los emprendedores españoles, especialmente en sus fases más iniciales. El GEM permite profundizar sobre los datos del grado de formación que tienen los emprendedores y cuantificar la presencia de emprendedores que han recibido formación específica para emprender.

Hemos visto los resultados en cuanto al nivel de formación del emprendedor español, pero, a través del GEM 2015, podemos conocer qué nivel de formación específica para emprender han recibido. Entre el 40% y el 43% de los emprendedores potenciales, los emprendedores en fase inicial y aquellos que abandonaron la actividad en los últimos doce meses, habían recibido algún tipo de formación específica para emprender en algún momento de sus vidas. En el grupo de emprendedores consolidados, el nivel de formación concreta sobre emprendimiento era sólo de un 32%. Según el GEM, hay una relación directa entre la propensión de emprender en España y el nivel de educación. En el periodo 2005 – 2015 hay un claro predominio de emprendedores con un nivel de educación superior.

El nivel de renta es otro de los factores determinantes en la actividad emprendedora (GEM, 2015). Desde el año 2009, España registra un aumento en el número de emprendedores con niveles de renta superiores que inician su actividad. En los últimos años ha aumentado la brecha entre los emprendedores con rentas superiores y los de rentas inferiores. Solamente en el año 2015, la tasa de emprendedores con niveles de renta superiores se duplicó con respecto al año 2014, alcanzando el 12%. Por otro lado, la actividad emprendedora de las rentas más bajas ha disminuido del 5% al 4%, mientras que los emprendedores de niveles de renta medios no registraron cambios significativos. Está claro que los emprendedores en sus fases iniciales suelen depender de fuentes de financiación propias en su mayoría.

Según el proyecto va consiguiendo clientes, se abren mayor número de oportunidades de financiación ajena para los emprendedores. En el año 2015, el GEM nos indica que

la cantidad media de capital semilla requerida por emprendedores en fases iniciales rondaba los 20.000 euros. Este nivel de inversión llegaba a cubrir casi el 70% del nivel de capital requerido para la mayor parte de proyectos. Según esta última oleada del estudio, la mitad de los emprendedores nacientes aportó el 100% del capital semilla con fondos propios; el resto de emprendedores consiguió estos recursos necesarios de fuentes externas.

En cuanto a la actividad de inversores privados en España, el 3,2% de la población española entre 18 y 64 años, admite haber participado como inversor en algún proyecto durante los últimos tres años (la confianza en la persona del emprendedor ha sido la principal razón para dar el apoyo financiero). La mayor parte de estos inversores privados, además, admite haber aportado otro tipo de valor añadido como conocimiento del sector o redes de contactos para poder alcanzar mayor número de clientes más rápidamente. La cantidad invertida más común de estos inversores privados fue de unos 3.300 euros.

Los datos a nivel nacional sobre la actividad de las PYMES permiten comprender la evolución del conjunto de los emprendedores en nuestro país. Según los datos reportados por el Directorio Central de Empresas (DIRCE) <sup>1</sup>, a principios del año 2014 el 99,9% de las empresas de nuestro país eran PYMES (empresas que tienen de 0 a 249 empleados y con un volumen de facturación igual o inferior a 50 millones de euros). El 95,8% de estas empresas tienen entre 0 y 9 empleados y su nivel de facturación es igual o inferior a 2 millones de euros. (Retrato de las PYMES 2015, Subdirección General de Apoyo a la PYME), (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2016).

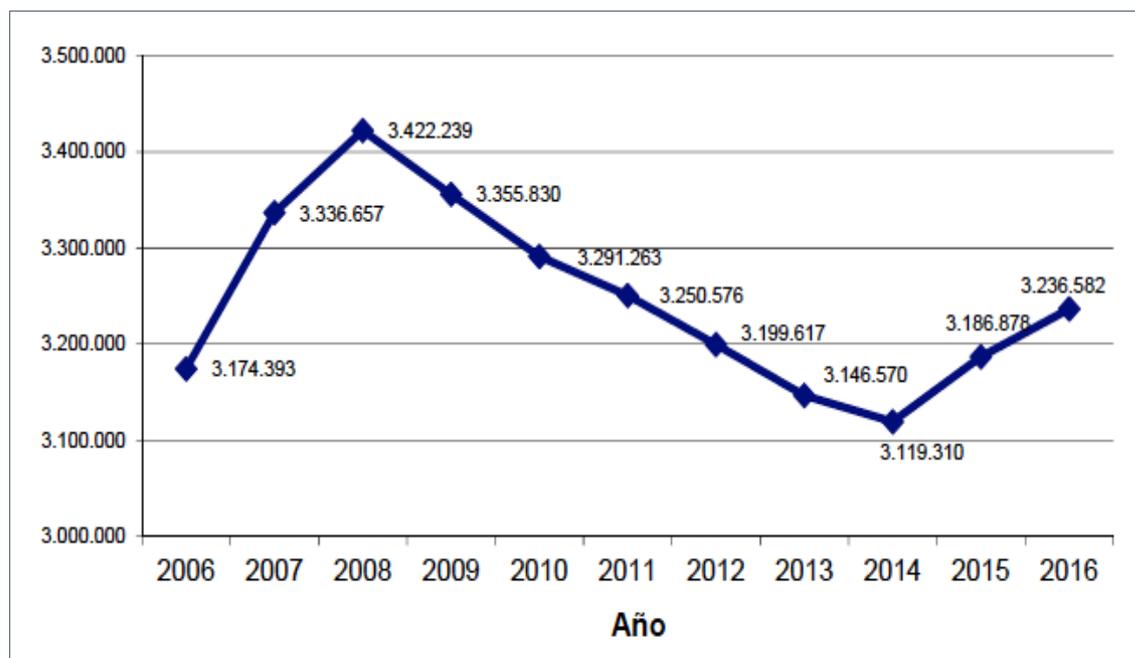
En relación a Europa, en el año 2014, España tenía mayor número de microempresas, concretamente un 95,8% vs un 92%, mientras que en Europa había el doble de empresas pequeñas (de 10 a 49 empleados con un volumen de negocio igual o inferior a 10 millones de euros), 6,4% vs 3,5% respectivamente. Este dato nos define como un país donde predomina el autoempleo y las empresas de tamaño reducido.

---

<sup>1</sup> DIRCE: Directorio Central de Empresas, es un producto del Instituto Nacional de Estadística (INE) que está en marcha desde el año 1989 y que pretende ofrecer datos sobre la población de empresas en España.

Según los datos de esta misma fuente publicados por el INE en 2016, el número de empresas activas ha invertido su tendencia (después de caer sucesivamente desde el año 2008 hasta el 2014) y lleva aumentando dos años consecutivos, situándose en 3,24 millones de empresas en enero de 2016 y creciendo un 1,6% durante 2015 con respecto al 2014.

Gráfico 5. Evolución de la población de empresas en España (2006-2016)



Fuente: Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2016.

Si analizamos el conjunto de empresas activas por sector económico, el 58% pertenecen al sector servicios, concretamente: hostelería, transporte y almacenamiento, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y de servicios auxiliares, educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales.

El segmento de empresas de servicios a principios de 2016, era de 1,8 millones de empresas activas en nuestro país (este dato representa un incremento del 3,1% con respecto al año anterior).

El segundo grupo con mayor representación en nuestra economía corresponde al sector comercio, con 23,4% de empresas activas. Este sector incluye empresas de venta al por mayor, al por menor y los intermediarios de comercio. Este colectivo ha sufrido un

descenso del 0,8% con respecto al año anterior, y representó en enero de 2016 757.537 empresas.

Construcción e Industria representaron el 12,6% y el 6% respectivamente. Construcción sufrió un ligero aumento de 0,2% con respecto al año anterior, mientras que Industrial descendió un 1,2%.

El tamaño de las empresas españolas varía notablemente en función del sector económico al que pertenece. Más del 80% de las empresas industriales son microempresas y la mitad de ellas tienen entre 1 y 9 empleados. Por otro lado, los sectores Construcción y Resto de Servicios son representados en su mayoría por microempresas sin asalariados. En el grupo de Comercio la mitad son microempresas sin asalariados y tienen entre 1 y 9 empleados. Las empresas más grandes se concentran en el sector industrial con 20 o más asalariados.

Según el Instituto Nacional de Estadística, la empresa española se caracteriza por tener un tamaño muy reducido. Los datos de DIRCE para enero 2016 mostraron que el 83% de las empresas tenían como máximo dos asalariados o no llegaron a emplear a nadie. Concretamente más de la mitad no tenían ningún asalariado y sólo el 28% uno o dos empleados.

En cuanto a la edad de nuestro parque empresarial, España es un entorno muy dinámico. Sólo el 16% de nuestras empresas tiene 20 años o más. El año 2015 dejó un alentador panorama de empresas jóvenes, donde el 20% no había cumplido los dos años de antigüedad.

Como es de esperar, las empresas industriales son las más veteranas, mientras que las más jóvenes están en el grupo de Resto de Servicios y especialmente representadas con una mayoría de empresas de hostelería (donde un 25% aún no habían cumplido un año de vida según los datos de enero de 2016).

A lo largo del año 2015 el número de empresas que comenzaron su actividad fue 378.715 empresas y en ese mismo periodo dejaron de tener actividad 331.812. El 1 de enero de 2016 el 80,1% de estas empresas que iniciaron su actividad durante el año 2015 aún seguían activas. Este dato confirma la tendencia positiva en cuanto al número de creación de nuevas empresas en nuestro país.

Durante el periodo de 2005 hasta 2014, a pesar de la crisis económica, se ha producido un incremento neto del 0,54% y un crecimiento medio anual del 0,06% en el conjunto de empresas españolas. El incremento de PYMES en prácticamente todo el territorio es un indicador de la recuperación económica.

El mayor número de empresas creadas en el año 2015 fue en el sector Actividades Inmobiliarias, Actividades Sanitarias y Educación (7.196, 6.499 y 4.978 empresas respectivamente).

Los peores datos fueron arrojados por las empresas del sector Comercio (excepto por el colectivo de motor y motocicletas), Investigación y Desarrollo y Servicios de Comidas y Bebidas, donde se produjo una reducción en la población de 5.594, 1.848 y 1.236 empresas para cada grupo respectivamente.

Si queremos tener una perspectiva según Comunidades Autónomas, Cataluña era la comunidad con más empresas activas en enero de 2016 con 18,4% del total nacional, seguida por la Comunidad de Madrid (16%), Andalucía (15%) y la Comunidad Valenciana (11%). El conjunto de estas cuatro comunidades representa el 60% del parque de pequeñas y medianas empresas de nuestro país.

Según su forma jurídica, el 51% de las empresas españolas están constituidas como persona física, el 36% son sociedades limitadas y cerca del 4% son comunidad de bienes. En relación a la distribución geográfica según la forma de constitución, Extremadura, Principado de Asturias y Cantabria tienen los porcentajes más altos de empresas dentro de la fórmula de persona física. Comunidad de Madrid, País Vasco y Cataluña son las comunidades que tienen más sociedades anónimas establecidas en su territorio y las sociedades limitadas predominan en la Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana y las Islas Baleares.

La figura de comunidad de bienes tiene una presencia mayor en el Principado de Asturias e Islas Baleares y los regímenes de cooperativa son especialmente frecuentes en la Región de Murcia y Extremadura.

Existe una relación directa entre creación de empleo y la constitución de nuevas empresas (Informe: La creación de empresas en España y su impacto en el empleo, 2016). La realidad es que el primer efecto se ve en el momento de la creación de la empresa y el segundo cuando la empresa se ha consolidado y comienza a aumentar su plantilla. Según datos de este informe, el conjunto de empresas creadas entre el año 2008 y el 2012, creó casi el 40% de los nuevos puestos de trabajo en España. El problema es que, durante este mismo periodo, la crisis económica destruyó un número mayor de empleos con la desaparición de muchas pequeñas y medianas empresas. Esto arrojó un saldo neto negativo sobre la creación de empleo durante este periodo. Según los datos de Eurostat, las empresas españolas más jóvenes (nacidas entre el periodo 2008 – 2012), con un año de vida, alcanzaron una tasa de generación de empleo del 20,6%, y sigue aumentando en los años siguientes hasta alcanzar el 30,7% durante el quinto año de existencia. Los datos nos muestran que durante el primer año de vida se produce el mayor crecimiento, mientras que el resto de años hasta el quinto, la tasa de creación de empleo se produce más lentamente.

Si nos centramos en hacer un análisis en profundidad del tejido empresarial en la Comunidad de Madrid, vemos que en esta Comunidad se concentra el 16% del total de empresas españolas. Si miramos al perfil de empresa, presenta un colectivo de empresas donde el 99% son PYMES. En su gran mayoría (95%), nos encontramos con microempresas (de 0 a 9 asalariados) de las que más de la mitad (56%) son empresas sin asalariados. En cuanto a la concentración de grandes empresas, la Comunidad de Madrid representa más del doble de la media nacional (0,26% vs 0,12%).

La forma jurídica preferida por las empresas madrileñas es la sociedad limitada (46%). El 41% prefieren ejercer su actividad como persona física y solamente el 5% lo hace bajo la figura de sociedad anónima. Además, Madrid ostenta el mayor número de sociedades limitadas a nivel nacional, con el 46% de representación de esta figura jurídica.

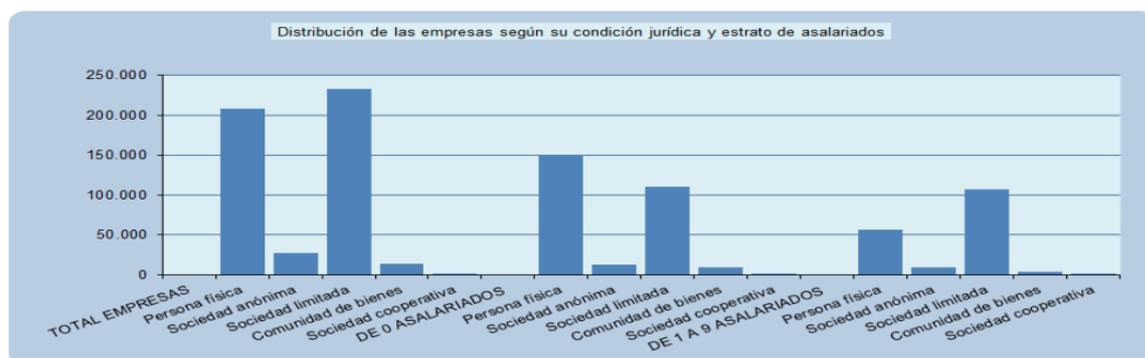
Los últimos datos muestran un mayor crecimiento en el número de personas físicas, seguido por las empresas que prefieren desarrollar su actividad como sociedad limitada y finalmente las que menos crecen son las que se integran bajo comunidad de bienes. La evolución en el número de sociedades anónimas y el régimen de cooperativa presentan cifras negativas en nuestra Comunidad en los últimos dos años.

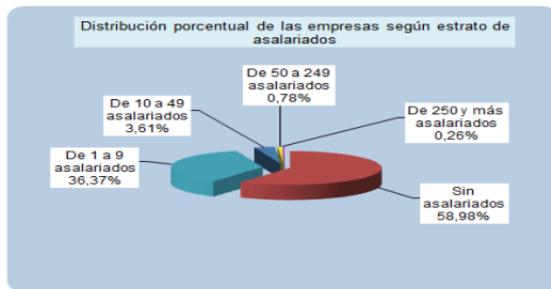
En cuanto al sector de actividad, la Comunidad de Madrid presenta un perfil de empresa centrada en el área de servicios, concretamente Resto de Servicios (64%). El 19% de las empresas se dedican al comercio, el 12% a la construcción y el 4% a la industria. Nuestra Comunidad está 7 puntos por encima de la media nacional en representación de empresas del sector Resto de Servicios. Esto nos convierte en una Comunidad orientada económicamente a la prestación de servicios principalmente. Analizando el dato más en profundidad, podemos ver que la mayor parte de las empresas de servicios se centran en servicios empresariales y hostelería. A continuación, en número, tenemos las empresas del sector comercio, en su mayoría comercio al por menor y especialmente comercio de alimentos, bebidas y tabaco.

El tejido industrial en la Comunidad de Madrid es principalmente manufacturero con un número predominante de empresas de edición y artes gráficas, servicios para este tipo de industria, la fabricación de objetos metálicos para el sector de la construcción y la fabricación de mobiliario.

La Comunidad de Madrid se sitúa también por encima de la media española en la creación de empresas. Nuestra Comunidad creó entre 2005 y 2014 la cifra neta de 31.365 empresas. Esto representa un crecimiento del 6,6%, que es muy superior a la media nacional, que se encuentra en 0,54%.

Gráfico 6. Tejido empresarial de la Comunidad de Madrid según DIRCE 2015





Fuente: Estadísticas PYME Evolución e Indicadores. DIRCE 2015



## **Capítulo 3 . Los Viveros de Empresas: Definiciones y Orígenes.**

### **3.1 Historia de los viveros de empresas**

Joseph L. Mancuso natural de Batavia, Nueva York, es la persona que más años lleva en la industria de los viveros de empresas. Hace más de cuarenta años, Mancuso juntó trescientos mil metros cuadrados que estaban ociosos junto con una gran ilusión por generar empleo y como resultado obtuvo el primer vivero de empresas de América. Mancuso sigue trabajando en el Centro Industrial de Batavia, que actualmente es el vivero que puso en marcha en 1959, poniendo su experiencia y asesoramiento a disposición del vivero y ejerciendo como director general y presidente del negocio familiar.

“Aún sigo cumpliendo con mi cometido, que es poner a gente a trabajar” afirma Mancuso. Su hijo Tom Mancuso, es el presidente del grupo Mancuso de Desarrollo de Negocio, que está alojado en el Centro Industrial de Batavia (BIC) (Erlewine & Gerl, 2004).

La casualidad y un productor de pollos llevó a la familia Mancuso al mundo de los viveros de empresas. Todo esto empezó cuando Massey-Ferguson cerró su planta de producción en Batavia en el año 1958, dejando doscientos sesenta mil metros cuadrados ociosos y más del veinte por ciento de paro en una comunidad de dieciséis mil habitantes. La cámara de comercio local no consiguió un inquilino para el espacio, así que la familia Mancuso lo compró. Según Joseph Mancuso, “la familia quería darle la vuelta a la situación”. Su padre, Ben, que presidía la compañía, encomendó a Joseph la labor de buscar un inquilino para las instalaciones que se encontraban vacías.

Después de un mes de trabajo, Joseph se dio cuenta que ninguna empresa lo suficientemente grande iba a mudarse a Batavia para ocupar ese espacio, pero tenía que empezar por algún sitio. El primer inquilino ocupó seiscientos metros cuadrados. Era muy complicado ir detrás de las grandes empresas, así que empezó a buscar empresas más pequeñas. Fue llenando los edificios por plantas hasta que una empresa de cría de pollos ocupó veinticuatro mil metros cuadrados. En ese momento Joseph se dio cuenta que él estaba haciendo lo mismo que la empresa de pollos, pero en lugar de pollos él incubaba empresas.

Tenía sentido hablar de “incubadora” pero en su caso, de negocios, ya que él no sólo facilitaba un espacio sino también muchos otros servicios como la posibilidad de compartir oficinas, un precio de alquiler por debajo de la media del mercado en la zona, y muchos otros servicios. Su objetivo era ayudar a las empresas para que madurasen, especialmente desde el punto de vista financiero. Mancuso iba incorporando servicios al vivero en función de las demandas de sus inquilinos. Lo primero que hizo fue facilitar un secretario que ayudaba a las empresas a llevar el control de los libros contables. También descubrió que la mayor parte de las empresas que comenzaban su actividad buscaban ayuda especialmente en el área financiera. En algunos casos el vivero llegaba a ofrecerse como avalista o incluso proporcionaba el préstamo. Algunos de los proyectos no sobrevivían, pero otra parte conseguía ser muy rentable para los inversores. La familia Mancuso tenía maquinaria para hacer las reformas de los edificios que se construyeron en 1900, y llegaron incluso a utilizar estos camiones para ayudar a los viveristas a mover y distribuir sus mercancías.

Para Joseph, el fracaso no era una opción, él sólo dedicaba su tiempo a aquellos emprendedores que realmente creían en su idea y se empleaba a fondo con todos ellos. Según Mancuso, una vez que la comunidad vio lo que estaba haciendo por los emprendedores, otros emprendedores empezaron a mostrar gran interés por su vivero. Realmente el éxito del vivero vino por el conocimiento y la experiencia que la familia Mancuso iba acumulando de los éxitos de los emprendedores que atendía. Les llevó entre cinco y seis años conseguir cubrir los gastos de las infraestructuras con las empresas que estaban alojadas. Mancuso estaba decidido a ayudar a reactivar la economía local y el centro actualmente da servicio a más de 100 empresas. Estas empresas emplean entre 400 y 450 personas. Seguramente esta cifra es inferior a la capacidad de generar empleo de grandes empresas como Massey-Ferguson, pero desde su puesta en marcha, el vivero ha contribuido a generar 1.200 empleos, ha licenciado a más de 1.100 empresas y la mayor parte de ellas se han instalado en la región. En el año 2002, la tasa de desempleo del municipio se redujo al 6,5%, un poco por encima de la media nacional que estaba al 6%.

En algunos casos la ayuda de Mancuso se materializó de una forma que ni siquiera él había imaginado. En una ocasión llegó a ceder espacio gratuito al Consejo de Educación Cooperativa (Board of Cooperative Education, BOCE) con la condición de que

empezasen a pagar cuando tuviesen suficientes ingresos. La BOCE comenzó enseñando a jóvenes cómo soldar y reparar coches, y fue creciendo hasta llegar a ocupar treinta mil metros cuadrados, por lo que comenzó pagando una renta de un dólar por metro. La BOCE llegó a construir su propio edificio. Actualmente el consejo colabora estrechamente con Mancuso dando talleres formativos de oficios para facilitar la integración de jóvenes en el mercado laboral.

El BIC de la familia Mancuso ha recibido reconocimientos del Estado de Nueva York, de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA) y de muchas otras organizaciones e instituciones en Estados Unidos. En la actualidad, han aumentado la oferta de servicios para los emprendedores y han estandarizado los programas, pero siguen ofreciendo muchos de los que se iniciaron con el centro, como los servicios de apoyo de contabilidad, ayuda para la distribución de productos y financiación.

### **3.2 Definiciones de los viveros de empresas**

Según (Blanco Jiménez, De Vicente Oliva, Manera Bassa, & Polo Garcia-Ochoa, 2016), en su estudio “Los servicios que prestan los viveros de empresas en España. Ranking 2015”, la primera definición de vivero de empresas vio la luz durante un seminario titulado “Best Practices in Incubator Infrastructure and Innovation Support” (Helsinki, 1998). Allí se definió como: “un lugar donde las empresas de nueva creación se concentran en un espacio limitado. Su objetivo consiste en mejorar las posibilidades de crecimiento y la tasa de supervivencia de estas empresas, proporcionándoles un edificio modular con instalaciones básicas (fax, equipos informáticos, etc.) y asesoramiento, siendo el objetivo final el desarrollo local y la creación de empleo” (*Benchmarking of business incubators*, 2002).

El concepto de “vivero de empresas” ha evolucionado desde el arquetipo de viveros de los años cincuenta, no obstante, Rice (2002) considera que los viveros de empresas “alimentan” y ayudan a madurar nuevas empresas en la economía digital. Ofrecen espacio de oficina, financiación y servicios básicos como búsqueda de personal, contabilidad y asesoramiento legal normalmente a cambio de participación de estas nuevas empresas (Al-Mubarak, 2008).

Según Blanco, 2013, la aparición de la Asociación de Viveros e Incubadoras de Empresas (NBIA), representa un punto de inflexión en la trayectoria de los viveros de empresas. Se crea en 1985 y actualmente es la organización privada más grande que se dedica a la colaboración y formación de profesionales y a promover la cultura emprendedora en EE.UU. (Jiménez, 2012). Actualmente tiene más de dos mil doscientos miembros en más de sesenta países. La misión de la NBIA es contribuir al éxito empresarial y aumentar las oportunidades de las personas a través de la aceleración en el proceso de crecimiento de las nuevas empresas a nivel mundial. Para conseguir este objetivo, la NBIA funciona como un centro de información donde se concentra la experiencia y el conocimiento de sus asociados. Entre sus actividades para lograr este fin podemos encontrar: organización de eventos y congresos del sector, realización de estudios y estadísticas, producción de publicaciones y consultas con los gobiernos y las grandes empresas para el desarrollo de los viveros de empresas.

La NBIA en 1997 define a los viveros de empresas como un proceso de apoyo para empresas que acelera el proceso de maduración gracias a una serie de recursos y servicios. Esta oferta de servicios es gestionada normalmente por la entidad gestora del vivero de empresas y puede ofrecerse en las propias instalaciones del centro o a través de redes de contactos. El objetivo principal de un vivero de empresas es ayudar a las empresas a completar el programa de incubación siendo autosuficientes desde el punto de vista financiero. Estas empresas graduadas del vivero tienen el potencial de crear puestos de trabajo, regenerar el tejido empresarial local, introducir en el mercado nuevas tecnologías y reforzar economías tanto a nivel local como nacional. Hay varios elementos que son decisivos para el éxito de un vivero de empresas: proporcionar orientación sobre la administración y dirección de la empresa, asistencia técnica y asesoramiento personalizado para estas empresas de nueva creación. Adicionalmente, los viveros proporcionan espacios físicos de oficina en alquiler, servicios compartidos para empresas, equipamiento, tecnología y apoyo y orientación para conseguir los recursos financieros necesarios para que la empresa se desarrolle y crezca lo antes posible.

Según la NBIA, los viveros varían según su estructura organizativa y el tipo de clientes al que dan servicio. Los viveros pueden tener objetivos muy distintos, desde la diversificación de la economía rural, fomentar la creación de riqueza en zonas deprimidas o la transferencia de tecnología de universidades y grandes corporaciones. Desde su punto de vista, las

empresas alojadas en los viveros están a la vanguardia del desarrollo y la innovación y el motor principal generador de productos y servicios que mejorarán la vida en todo el mundo. Los primeros viveros de empresas se centraron en alojar empresas de tecnología y servicios, hoy nos referimos a este tipo de viveros como “viveros mixtos o generalistas”. No obstante, en la actualidad los nuevos viveros se dirigen a sectores de la industria, como alimentación, biomedicina, sector aeroespacial, desarrollo de software, entre otros. Otros viveros surgen con la intención de ayudar a la integración de grupos desfavorecidos, minorías o programas de protección medioambientales.

Para United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), un vivero de empresas representa operaciones inmobiliarias donde se alojan nuevas empresas. Estos nuevos negocios pueden permanecer en las instalaciones durante un periodo de tiempo determinado durante el cual se les proporcionan una variedad de servicios para facilitar su puesta en marcha y contribuir a su crecimiento. Los viveros de empresas están dotados de una gerencia que supervisa las operaciones que se desarrollan en sus instalaciones y hace un seguimiento de los proyectos alojados. Estos centros suelen asociarse a ventajas desde el punto de vista inmobiliario, como precios subvencionados, ventajas fiscales y facilidades financieras. (UNIDO, 1999).

Un vivero de empresas representa un espacio compartido de oficina cuyo fin es proporcionar a las empresas que allí se alojan un sistema de apoyo estratégico para generar valor. Este sistema controla y enlaza recursos con el fin de conseguir el desarrollo favorable de las empresas allí alojadas, al mismo tiempo, conteniendo los costes de su potencial fracaso. Cuando hablamos de vivero de empresas es importante tener en cuenta que no sólo hablamos de las instalaciones y los servicios que allí se prestan, sino también al conjunto de la red que se crea a través de las personas y las instituciones (Hackett & Dilts, 2003).

Los viveros de empresas tienen la capacidad de recolectar y ordenar recursos y fuerzas para facilitar la creación de nuevas empresas. Estas instituciones también son capaces de aportar mucho valor a las empresas que siguen sus programas de incubación. La mayor parte de los viveros de empresas tienen tres objetivos comunes: la creación de empleo, el desarrollo económico y la creación de redes internacionales (Al-Mubarak, 2008).

Los viveros de empresas son sistemas relativamente novedosos que han evolucionado de los primeros programas de apoyo para pequeñas y medianas empresas, pero que tienen una serie de características propias. El concepto de ayudar a grupos de nuevas empresas en espacios físicos de trabajo parece sencillo a primera vista, pero tiene sus complicaciones tanto en su estructura como para su puesta en marcha. Los viveros de empresas proporcionan análisis y solución in situ de los problemas que muchas de estas pequeñas empresas tienen, de esta forma se consigue reducir el índice de fracaso de estas iniciativas empresariales. Un vivero de empresas es un espacio de trabajo dotado con servicios de ayuda y asesoramiento para empresas innovadoras y “startups”<sup>2</sup> en sus primeras etapas, para facilitar el desarrollo de productos y servicios mejores y más competitivos (Lalkaka & Abetti, 1999).

Las primeras definiciones del “término vivero de empresas” se referían especialmente al continente y no tanto al contenido. Un vivero de empresas es una instalación donde se ofrece ayuda a las empresas de reciente creación. Este apoyo se ofrecía en concepto de espacio físico de oficina en régimen de alquiler, servicios administrativos compartidos y la ayuda de una empresa consultora. Como hemos podido ver, la definición de vivero de empresas se ha ido completando a medida que las entidades o gestores de estos centros han ido añadiendo servicios en función de las necesidades de las empresas que iban recibiendo. Realmente el término vivero de empresas seguirá en un proceso de constante evolución según siga alimentándose de nuevos proyectos e iniciativas emprendedoras (Allen & Rahman, 1985).

En Europa la EBN (European Business and Innovation Centres Network) se constituye en 1985. Se puede decir que es una de las principales agrupaciones de viveros de empresas en el

---

<sup>2</sup> Según Blank y Dorf el término “startup” tiene distinto significado en Silicon Valley, en la calle o en el mundo de las grandes empresas. Para Blank y Dorf hay dos tipos de startups, las que tienen posibilidades de crecer y las que se pueden comprar (“comprables”). Las primeras son del tipo más tecnológico, los emprendedores al mando éstas creen que sus productos revolucionarán el mundo y se convertirán en máquinas de hacer millones de euros. En su fase inicial estas empresas se centran en buscar su propio modelo de negocio que sea escalable y replicable. Estos procesos escalables necesitan grandes cantidades de dinero, normalmente de sociedades de capital riesgo. Estas empresas suelen concentrarse alrededor de focos tecnológicos como Silicon Valley, Shanghái, Nueva York, etc. Este tipo de startups no es muy numeroso, pero concentra casi toda la inversión de capital riesgo. Las startups “comprables” se han originado recientemente gracias a Internet. Gracias al abaratamiento de los costes de desarrollo de aplicaciones informáticas, prácticamente cualquiera puede financiar su negocio con una tarjeta de crédito o con pequeñas cantidades de capital riesgo. Para Blank y Dorf una startup es “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable y escalable, que puede repetirse” (Blank & Dorf, 2000).

viejo continente. A principios del año 2000 ya tenían doscientos asociados, entre los que figuraban ciento cincuenta viveros de empresas en veinte países. En cada país está representada por una asociación que coordina y facilita el flujo de información y servicios a través de toda la red. Para la EBN los viveros de empresas deben tener las dos dimensiones, local e internacional. Ofrecen servicios a nivel local en las primeras etapas de las empresas para que consigan afianzarse lo antes posible y promueven que estas iniciativas salgan de sus mercados locales para entrar en los canales europeos. “Actúa de forma local, piensa de forma global” es la idea que está detrás de la decisión de poner en marcha el programa de viveros de empresas de la EBN.

Aunque la aparición de los viveros de empresas en Europa ha sido posterior a la de EE.UU., este tipo de instituciones está experimentando un rápido desarrollo. Los distintos gobiernos europeos están poniendo en marcha programas para promover la aparición de viveros de empresas y en particular viveros especializados en tecnología. Según United Nations Industrial Development Organization (UNIDO, 1999), un vivero de empresas tecnológico (TBI) constituye un vivero de empresas que se especializa en compañías de base tecnológica. La misión principal de los TBI no es la generación de puestos de trabajo o el desarrollo económico local, sino facilitar la comercialización de los resultados de la investigación, así como la adquisición y utilización de tecnología, todo esto con el fin de promover la explotación de recursos para mejorar la competitividad de la industria nacional. Los TBI representan una herramienta que facilita la transferencia de tecnología. Según estudios de la NBIA, entre un veinte y un treinta por ciento de los centros que operan en EE.UU. son TBI (Al-Mubarak & Wong, 2011).

Alemania tiene más del treinta por ciento de los viveros de empresas de la Unión Europea. La mayoría de los viveros de empresas en Alemania están vinculados a universidades e institutos de investigación. Francia tiene en torno al veinte por ciento del total de los viveros europeos mientras que Reino Unido tiene 144 programas de este tipo. En Europa llevamos años viendo cómo van evolucionando los viveros de empresas, desde los que tienen bases más generalistas hasta los viveros tecnológicos, los viveros especializados en tecnologías digitales o incluso viveros de empresas corporativos. (UNIDO, 1999).

Para el Tribunal de Cuentas Europeo un vivero de empresas es “una organización concebida para prestar apoyo a la creación y el posterior desarrollo satisfactorios de una empresa, que con frecuencia ofrece acceso a infraestructuras empresariales físicas, a servicios a medida de apoyo a las empresas y a oportunidades de contactos”. Según este órgano de la Unión Europea, los viveros de empresas presentan grandes variaciones entre ellos, según el tipo de programa y servicios de apoyo para las empresas que ofrecen, la estructura de su organización interna, si se especializan en un tipo concreto de empresas o industria y según el perfil de clientes a los que dan servicio las empresas a las que apoyan (Tribunal de Cuentas Europeo, 2014).

Según la Comisión Europea en su informe regional sobre viveros de empresas, un vivero es un lugar donde se llevan a cabo actividades de incubación de empresas y donde tanto emprendedores como pequeñas y medianas empresas encuentran un espacio que se adapta a sus necesidades y les ayuda a desarrollar sus ideas de negocio, tanto en términos de infraestructuras como conocimiento, para que se transformen en realidades viables. La Comisión Europea introduce una puntualización en su definición y establece que un vivero de empresas no deja de serlo por el hecho de no ofrecer espacios físicos e infraestructuras y centrarse únicamente en proporcionar apoyo virtual a los emprendedores. Este apoyo virtual los define como viveros de empresas virtuales que en lugar de ofrecer sus servicios “entre paredes” lo hace desde plataformas virtuales a las que acceden los emprendedores a través de Internet.

En Asia también se están llevando a cabo esfuerzos por ayudar a los emprendedores a través de los viveros de empresas, en Malasia, el gobierno reconoce la importancia de tener pequeñas empresas competitivas. Estas empresas necesitan apoyo con infraestructuras técnicas y capital humano innovador. Desde principios de los noventa, el gobierno construyó el Parque Tecnológico Malasia con el fin de albergar proyectos tecnológicos. A continuación, se pusieron en marcha nuevos viveros de empresas como *Malasya Technology Development Corporation*, *SIRIM Industrial Incubator Scheme*, *Kulim High Tech-Park*, y *Multimedia Development Corporation* para ayudar a más emprendedores (Al-Mubarak & Wong, 2011).

(En Japón, JANBO (*Japan Association of New Business Incubation Organizations*), una organización respaldada a nivel gubernamental, es la encargada de ofrecer apoyo a los

emprendedores. Su creación se produce a finales de 1990 justo después de la burbuja económica que también tuvo un efecto negativo en su economía. A través de este organismo, el gobierno japonés formó a más de seiscientos gerentes de viveros de empresas que fueron ubicados en doscientos centros y programas de apoyo para emprendedores. JANBO desaparece en el año 2009 cuando el gobierno termina con su programa de apoyo y entonces se crea JBIA, *The Japan Business Incubation Association*, una organización privada formada por cientos de gerentes de viveros de empresas representados a nivel nacional.

Según la JBIA, los cambios que se han producido en la industria japonesa, la nueva estructura poblacional y la nueva orientación política del país, requieren que desde los viveros de empresas se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

1. Es necesario reforzar la presencia de programas de apoyo para emprendedores en zonas rurales, en lugar de centrarse en programas de incubación de tipo tecnológico en zonas urbanas. Las zonas rurales en Japón están sufriendo una subida en la tasa de desempleo. Además, las empresas tecnológicas en su conjunto ya son lo suficientemente competitivas como para seguir necesitando el apoyo de los fondos públicos con tanta intensidad.
2. La formación del personal involucrado en los viveros de empresas debe tener un objetivo más estratégico:
  - a. Los gerentes deben recibir formación en marketing y habilidades que les permitan ofrecer un servicio de asesoramiento más eficiente. El foco debe estar en el apoyo para conseguir negocios y empresas duraderas.
  - b. Las administraciones locales deben recibir formación sobre emprendimiento para fomentar la generación de planes estratégicos de desarrollo empresarial para estimular la economía local.
  - c. Debe haber un plan de formación continuo para funcionarios, emprendedores y empresarios que garantice el acceso a las mejores prácticas de apoyo a los emprendedores a largo plazo.

En la zona del Golfo Pérsico se crea en 2003 el primer vivero de empresas en el reino de Bahrain como resultado de un acuerdo entre el Banco de Desarrollo de Bahrain y UNIDO. Bahrain fue el primer país miembro del Consejo de Cooperación del Golfo (GCC) en poner en marcha un programa de ayuda para emprendedores a través de un vivero de empresas. La idea detrás del primer vivero de la GCC fue apoyar la creación de nuevas empresas. Sus objetivos fueron: influir para el desarrollo de medidas gubernamentales, comercializar los resultados de la investigación, crear puestos de trabajo y fomentar la cultura emprendedora en general entre la población. Arabia Saudí inaugura su primer vivero de empresas en el año 2008 con BADIR, un vivero de empresas especializado en el campo de la información y las comunicaciones. El mismo año Qatar pone en marcha el Parque Tecnológico y Científico de Qatar. Su objetivo es facilitar la comercialización de los resultados de la investigación, fomentar la creación de nuevas empresas especialmente exportadoras y generar empleo. En el año 2012 Emiratos Árabes abre las puertas de su vivero de empresas DEC (Dubai Enterprise Center), en Dubai. En sus instalaciones ofrece espacio físico de oficina, zonas comunes, asesoramiento, programa de mentores, asesoramiento para el plan de negocio, acceso a financiación y actividades para fomentar las relaciones entre empresas. Omán, a través de su vivero de empresas KOM (*Knowledge Oasis Muscat*), ofrece espacio de oficina a un precio público junto con un programa de apoyo para nuevas empresas y asesoramiento especializado.

La Dirección de Política Regional de la Comisión de las Comunidades Europeas define los viveros de empresas no como centros, sino como organismos formados por entidades públicas y privadas que ofrecen un conjunto de servicios y actividades para empresas en una zona con alto potencial.

En el Reino Unido, según la opinión de Sarah De'Lacy (Directora del Programa de Incubación de la Universidad de Surrey), los viveros tienen la facultad de acelerar el crecimiento de las start-ups y guiar PYMES para que consigan el éxito. De'Lacy considera que los viveros pueden tener un gran impacto en la creación de nuevas empresas, particularmente aportando credibilidad a través de su asociación, ofreciendo recursos compartidos más económicos y proporcionando asesoramiento de expertos. En el Reino Unido hay viveros que apoyan cualquier proyecto que necesite ayuda para crecer y viveros que se centran en iniciativas relacionadas con campos especializados,

como pueden ser los viveros tecnológicos. Los viveros deben ayudar tanto a pequeñas nuevas empresas como las que ya están en marcha y necesitan asesoramiento y recursos para alcanzar sus objetivos de negocio. Los viveros de empresas pueden llamarse centros de innovación, parques científicos, etc. La oferta de cada uno puede tener pequeñas diferencias, pero en esencia todos ofrecen una mezcla entre espacio de oficina y acceso al asesoramiento de expertos, mentores, recursos financieros y el impacto a nivel relaciones públicas que conlleva estar en un centro de estas características.

Según *UK Business Incubation* (2000), un vivero de empresas es un proceso que dinamiza el desarrollo de las empresas. En su definición están incluidos numerosos procesos que suelen ayudar a minimizar los problemas que atraviesan las empresas de nueva creación durante su primera etapa. Estos procesos permiten que los proyectos maduren más rápidamente consiguiendo afianzarse a través de las ventas y así promover la generación de puestos de trabajo llegado el momento de su expansión. La característica principal es que permiten la agrupación en unidades de trabajo con acceso a formación y asesoramiento. Los viveros de empresas facilitan tres elementos fundamentales y necesarios para el desarrollo de empresas exitosas: un ecosistema emprendedor y de aprendizaje, acceso fácil a mentores e inversionistas y visibilidad para conseguir obtener un posicionamiento en el mercado.

En España, según Francisco Blanco, presidente de AVIE (*Asociación de Viveros e Incubadoras de Empresas*), “un vivero de empresas es un organismo que favorece la madurez de las iniciativas empresariales de cierta zona poniendo a su disposición una infraestructura y una serie de servicios importantes para crear un contexto que aumente las probabilidades de éxito del negocio y la supervivencia del mismo” (Blanco, Guseva, & López, 2013).

Blanco establece que la misión de los viveros de empresas debe ser:

- Ofrecer ayuda y apoyo a las nuevas empresas en términos de espacio de oficina, instalaciones y acceso a consultoría especializada.
- Reforzar la capacidad emprendedora de los promotores de estas ideas a través de la creación de un ambiente favorable para su desarrollo y crecimiento óptimos.

- Reducir los costes de estas nuevas empresas asociados a los primeros años de actividad.
- Incrementar el índice de empresas supervivientes durante el inicio de su actividad.
- Fomentar la creación de empleo tanto para asalariados como autoempleo.

El GEM 2015 (Global Entrepreneurship Monitor)<sup>3</sup> comprende los viveros de empresas en un grupo de medidas para el fomento y ayuda para emprendedores del tipo “no económicas” y los define como lugares donde los nuevos empresarios pueden ubicarse físicamente en condiciones más favorables que el mercado. Persiguen dos objetivos principales: permitir el acceso a un espacio de oficina y acompañar al emprendedor en los procesos iniciales del desarrollo de su actividad. El GEM 2015 señala que las principales características de estos centros son:

- La existencia de una gran flexibilidad en la oferta de espacio en régimen de alquiler.
- El acceso a una serie de servicios comunes que están incluidos en el alquiler como son recepcionista, teléfono, wifi, salas de reuniones, limpieza, etc.
- Servicios de asesoramiento y oferta formativa diversa.
- La duración de la estancia en el centro suele estar limitada entre tres y cinco años.

---

<sup>3</sup> El GEM es un estudio que se realiza con carácter anual y tiene como objetivo analizar el fenómeno emprendedor. El primer análisis se hizo en el año 1999 y fue promovido por London Business School y *Babson College*. El estudio alcanza distintos ámbitos: global, nacional, regional y local; se lleva a cabo gracias a la colaboración de varios países. Proporciona datos fundamentales relacionados con la actividad emprendedora como: los valores, las percepciones y las aptitudes emprendedoras de la población activa adulta, actividad emprendedora y sus principales características y el contexto en el que se desarrolla esta actividad emprendedora en varios países.

- La realización de actividades de networking<sup>4</sup> entre las empresas alojadas y otras empresas del entorno para fomentar las relaciones empresariales.

Según la NBIA los viveros de empresas han ido evolucionando de la misma manera tanto en países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo, siguiendo un mismo patrón a través de tres fases (NBIA, 2006):

Durante una primera fase inicial, los viveros se enfocaban en los servicios inmobiliarios. Al igual que hizo el primer vivero de la familia Mancuso en EE.UU., el foco está en la dotación de un espacio de oficina acompañado de zonas comunes como salas de reuniones, espacios para eventos, salones para presentaciones, etc. La mayoría de estos espacios se encontraban próximos a universidades o centros de I+D de donde emanan nuevas ideas y tecnología.

La siguiente fase está relacionada con el acercamiento de los centros universitarios a los viveros de empresas. De esta forma los viveros comienzan a ofrecer una serie de servicios profesionalizados relacionados con la formación y el conocimiento. Las universidades vieron una oportunidad para utilizar estos centros como canal para llevar su innovación y tecnología al mercado a través del fomento de la creación de nuevas empresas. Durante esta fase, algunos viveros se empezaron a especializar en sectores o productos: tecnología, comercio digital, comunicación, alimentación, etc.

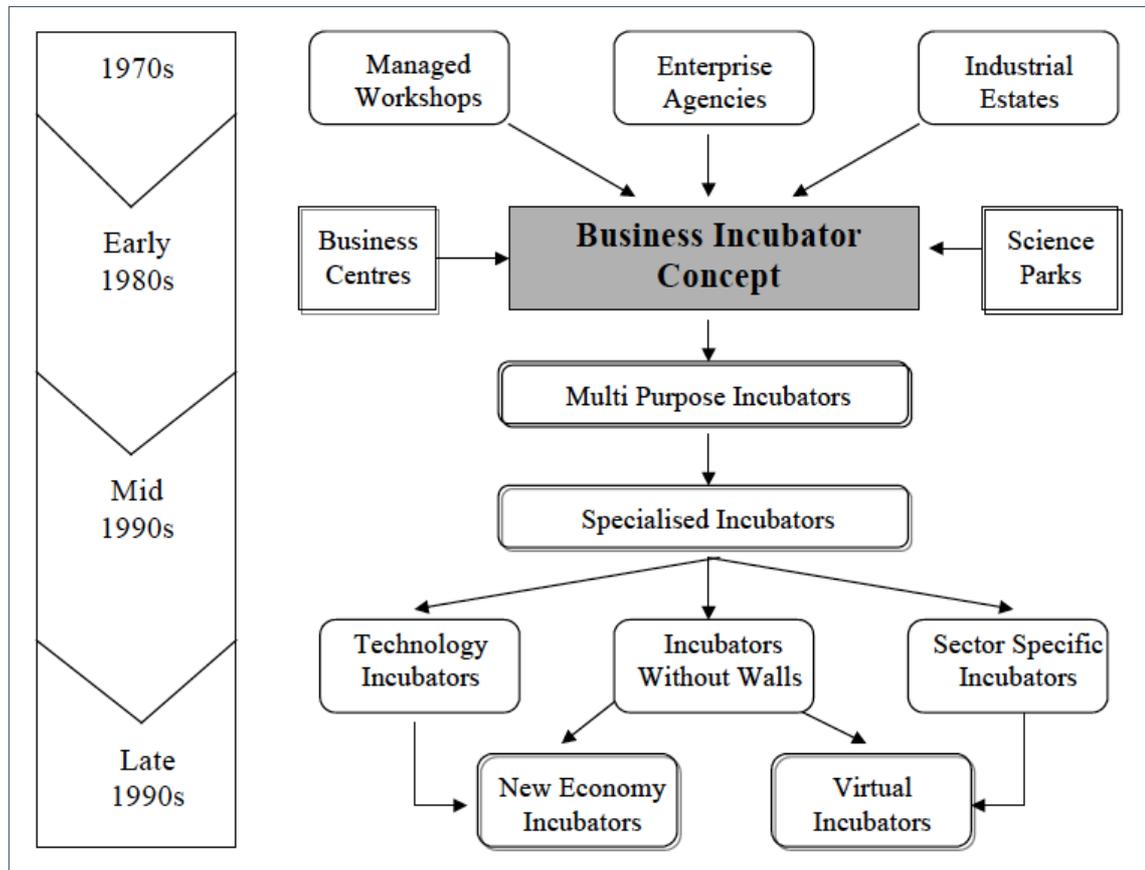
Gracias a las nuevas tecnologías comienzan a desarrollarse herramientas de gestión e información que facilitan enormemente los primeros años de existencia de las nuevas empresas.

La última fase se caracteriza por la creación de redes de viveros de empresas y contactos que permiten facilitar el acceso a los mercados no sólo a nivel nacional sino también internacional. Gracias a la organización o asociación de los viveros y una metodología de trabajo que permite una mejor coordinación, los emprendedores encuentran mejores condiciones para agilizar la comercialización de productos y servicios en mercados que de otra manera serían de difícil acceso.

---

<sup>4</sup> Según Oxford Dictionary, networking puede aplicarse a un grupo de personas que intercambian información y contactos con fines profesionales o sociales.

Gráfico 7. Evolución del modelo de incubación de empresas



Fuente: European Commission Enterprise Directorate – General. Final Report. Benchmarking of Business Incubators. Febrero, 2002.

El modelo israelí en materia de innovación y emprendimiento se ha convertido en un referente a nivel mundial. El propio ministro de economía lo define como “un catalizador esencial para el crecimiento de Israel, especialmente en mercados internacionales” (Rozen, 2013).

Los viveros de empresas en Israel son una adaptación muy singular del modelo americano, donde los viveros sirven como programas de apoyo a la comunidad y los emprendedores locales reciben ayuda y asesoramiento de profesionales del mundo de la empresa. En el modelo israelí el gobierno está comprometido e involucrado completamente en el proceso de incubación de las empresas. En este país la mayor parte de viveros son de carácter tecnológico y ponen a disposición de los emprendedores espacios con precios subvencionado, recursos financieros, asesoramiento y apoyo en el área administrativa.

El primer programa de viveros de empresas se creó en 1991 tras recibir una oleada masiva de inmigrantes de la antigua Unión Soviética. El programa pretendía proporcionar un espacio propicio para la investigación y el desarrollo de tecnología e ideas innovadoras que fuesen potencialmente comercializables. Los viveros estaban abiertos tanto a inmigrantes como ciudadanos israelíes.

Aunque los viveros pertenecen a la OCS (Office of the Chief Scientist) y son de carácter no lucrativo, los gobiernos locales corren con todos los gastos de funcionamiento. También están vinculados a estos centros: donantes privados, universidades y empresas privadas especialmente tecnológicas.

En general, los viveros de empresas son herramientas de extraordinario valor para fomentar el emprendimiento (Blanco et al., 2013). Gracias a las herramientas que se ponen a disposición de los emprendedores hacen que sea más fácil iniciar una empresa para el público en general. Fuera de nuestras fronteras, las ayudas para emprendedores son consideradas como fuentes principales para dar impulso al desarrollo económico, medidas que tienen un impacto directo en elementos estratégicos como son: el empleo, la innovación, la productividad, la cohesión social, el crecimiento y el desarrollo económico.

Dado que en España hemos alcanzado tasas históricas de paro en los últimos años, la generación de empleo se convierte en uno de los factores más importantes del impacto de los viveros de empresas en nuestra sociedad. El empleo es una variable que se toma en consideración para medir la efectividad de los centros y además se manifiesta muy rápidamente dado que las pequeñas empresas, en general, consolidan sus recursos humanos durante los primeros años. En este sentido se pueden diferenciar los proyectos que tienen como fin el autoempleo de los que nacen con vocación de empresa con la intención de formar una plantilla de trabajadores. Según varios estudios, las nuevas empresas empiezan a ser más activas en la contratación después de un año y medio de creación. Desde el punto de vista de la economía local que rodea a los viveros de empresas, está demostrado que la mayor parte de las empresas alojadas en el centro se nutren de trabajadores de la zona.

El factor innovación que viene de la mano de las empresas que ingresan en los viveros se convierte en un elemento diferenciador para el municipio, que destaca sobre el resto

en su zona y además tiene un efecto “llamada”, tanto para nuevos emprendedores como para empresas ya maduras, que encuentran en los viveros puntos de contacto para aprovechar sinergias y establecer programas de colaboración. La innovación desencadena un torrente de creatividad que abre nuevas oportunidades de negocio de forma transversal afectando tanto a productos como a servicios.

La productividad está estrechamente ligada al fenómeno emprendedor y por consiguiente a los viveros de empresas. El emprendedor se enfrenta a una situación económica en la que su nivel de rendimiento está directamente relacionado con sus ingresos. Este hecho predispone al emprendedor a trabajar más horas y de forma más eficiente. Desde los viveros se debe prestar especial atención a la eficacia de los nuevos negocios, ya que se trata de uno de los pilares que afectará a su viabilidad, competitividad y por tanto, su rentabilidad durante su estancia en el vivero y especialmente una vez hayan abandonado sus instalaciones.

Tal y como se ha visto en el caso de los viveros israelíes y su efecto sobre los movimientos de inmigrantes (Rozen, 2013), los viveros pueden ayudar a la cohesión social. Aunque en España el saldo migratorio ha sido negativo durante los últimos años (EPA, 2015), seguimos recibiendo una afluencia constante de inmigrantes. Los programas de los viveros también dan apoyo a estos inmigrantes con el fin de ayudarles a la creación de negocios o empresas tanto para autoempleo como para la contratación de otros trabajadores, aumentando la cohesión social, reduciendo la tasa de paro y dinamizando la economía, primero a nivel local y luego nacional reflejado en el PIB.

*Tabla 2. Evolución demográfica de España año 2015*

	<b>Total</b>
Población residente a 1 de enero de 2015 (A)	46.449.565
Nacimientos	417.265
Defunciones	420.018
Saldo vegetativo (B) (Nacimientos - Defunciones)	-2.753
Inmigración exterior	343.614
Emigración exterior	352.003
Saldo migratorio (C) (Inmigración-Emigración)	-8.389
Población residente a 1 de enero de 2016 (A+B+C)	46.438.422
Datos provisionales	

Fuente: <http://www.ine.es/prensa/np980.pdf>

El efecto positivo de los viveros sobre el crecimiento y el desarrollo económico se materializa a través del fomento de la creación de nuevas empresas que, como ya hemos visto, tienen un impacto a corto plazo en el entorno local del centro. Los estudios realizados por la NBIA demuestran que los viveros son capaces de fomentar la creación de empresas y aumentar su tasa de supervivencia. Además, contribuyen a la creación de sinergias entre empresas, aumentan la competitividad, la innovación y la productividad. Socialmente están jugando un papel determinante que además está cambiando la percepción que se tenía del emprendedor como alguien que se lanzaba a la aventura en solitario, por un profesional que persigue impulsar la economía a través de sus ideas.

Según (Ferreiro & Vaquero García, n.d.), los viveros ofrecen ventajas y limitaciones. Entre las ventajas se encuentran:

- Acceso a espacio de oficina a un precio reducido.
- La concentración de recursos vinculados a las actividades de las empresas del vivero.
- Apoyo para que los proyectos empresariales se afiancen más rápidamente.
- Dar una oportunidad a proyectos que sin el apoyo de los viveros no conseguirían prosperar.
- Recibir asesoramiento de expertos, acceso a servicios y fomento de la cultura emprendedora.
- El aprovechamiento de sinergias que se generan entre los proyectos alojados en el vivero.
- Facilidades para crear empresas que tienen un impacto directo en la tasa de empleo.
- El efecto reclamo para que esas empresas se instalen en la zona una vez hayan concluido su estancia en el vivero.

- La dinamización de las relaciones entre entidades públicas, privadas y empresas.
- Aumento de la tasa de supervivencia de las empresas durante sus primeros años.

Los viveros de empresas son capaces de generar tres elementos que son fundamentales para el crecimiento de las nuevas empresas (Marchamalo, 2015):

- Permitir que los proyectos alojados adquieran visibilidad gracias a las sinergias generadas por el plan de comunicación del centro.
- Accesibilidad a cuadros de expertos, mentores e inversores.
- La creación de un ecosistema emprendedor donde se creen sinergias entre las empresas.
- Acceso a planes de formación en dos vertientes: habilidades personales y formación técnica relacionada con la gestión empresarial.

Hemos visto varios puntos de vista sobre las ventajas que ofrecen los viveros de empresas en general, pero también aparecen algunas ineficiencias o limitaciones que se convierten en elementos de fracaso de algunas nuevas empresas (Ferreiro Seoane, Del Campo Villares, & Ojeda Hidalgo, n.d.):

- Se puede generar una dependencia de las ayudas públicas en términos de subvenciones, lo que podría poner en peligro la viabilidad de los proyectos a medio y largo plazo.
- La creación de viveros con fines puramente políticos sin atender a factores económicos y empresariales.
- Actualmente la mayor parte de viveros reciben financiación de entidades públicas porque no han sido diseñados para conseguir ser sostenibles a través del cobro por la prestación de sus servicios.

- La falta de coordinación entre los centros, que está creando una clara ineficiencia que limita las oportunidades de los emprendedores. Algunos viveros consideran al resto del colectivo como competidores en lugar de aliados.
- Presupuestos del vivero descompensados con partidas de infraestructuras y mantenimiento demasiado grandes en relación a los fondos que se utilizan para el asesoramiento y la prestación de servicios.
- Falta de cualificación del personal que gestiona y presta servicios en el vivero, en algunos casos en manos de funcionarios con falta de visión empresarial.

La Asociación de Viveros e Incubadoras de Empresas (AVIE) en su web: [www.avie.es](http://www.avie.es), establece sus objetivos con respecto a la actividad de los viveros en España: “Dar soporte al desarrollo técnico y profesional de los Viveros e Incubadoras de Empresas:

- Promover e incentivar el espíritu emprendedor en España.
- Promover la labor de los viveros e incubadoras.
- Formar sobre emprendimiento y cultura empresarial.
- Actualizar el conocimiento, habilidades y destrezas de nuestros asociados.
- Incentivar la creación de nuevos Viveros e Incubadoras en España.
- Generar redes y sinergias entre los asociados.”

Tabla 3. Definiciones de vivero de empresas

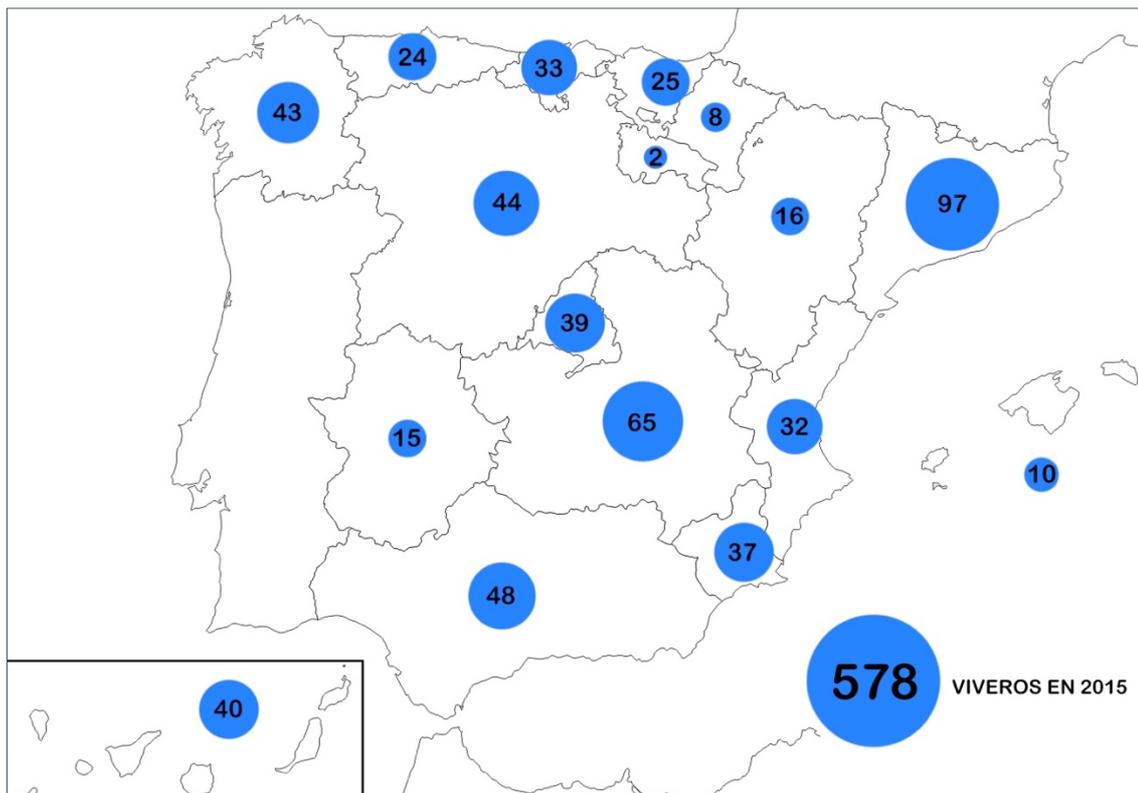
<p><b>National Business Incubation Association (NBIA).</b> Los viveros de empresas son programas de apoyo diseñados para aumentar el éxito y acelerar el proceso de creación y maduración de las empresas. Este apoyo se materializa a través de recursos y servicios que se proporcionan a los emprendedores tanto en el propio centro como a través de redes de contactos. El objetivo principal de un vivero de empresas es fomentar la creación de empresas que consigan graduarse del programa de incubación siendo financieramente sostenibles y autónomas. Gracias a la creación de estas empresas se potencia la creación de empleo, permite la regeneración del tejido económico local, se introducen en el mercado nuevas tecnologías y por tanto, se fortalece tanto la economía local como nacional. (NBIA, 2007)</p>
<p><b>United Kingdom Business Incubation (UKBI).</b> Es una combinación única de procesos de desarrollo para empresas, infraestructuras y personas con un elevado índice de flexibilidad, diseñado para hacer crecer nuevas y pequeñas empresas dándoles especial apoyo durante sus primeras etapas de desarrollo. (UKBI, 2007)</p>
<p><b>United Nations Development Programme.</b> (...) los viveros tienen como finalidad dar soporte a empresas de alto potencial, el apoyo se ofrece especialmente desde su fase inicial para conseguir que se desarrollen y se conviertan en empresas autosuficientes y rentables. Este apoyo durante los primeros años de vida de la empresa reduce en gran medida los riesgos que ponen en peligro su supervivencia. Los viveros contribuyen al crecimiento económico gracias a su apoyo que se traduce en la creación de puestos de trabajo presentes y futuros, así como, otros beneficios socio-económicos. (Lalkala et al, 1996)</p>
<p><b>European Commission.</b> Un vivero de empresas es una organización que acelera y sistematiza los procesos de creación de empresas para conseguir su éxito. El vivero proporciona una gama completa de servicios como: espacio de oficina, servicios de asesoramiento de empresa especializados y red de contactos.</p> <p>Los viveros de empresas mejoran significativamente las oportunidades de supervivencia y crecimiento de las empresas gracias a los servicios que ofrecen a modo de “ventanilla única” y la reducción de gastos.</p> <p>Un vivero de empresas que funciona correctamente es capaz de proporcionar un flujo constante de nuevas empresas con un elevado potencial de generación de empleo y riqueza.</p> <p>Los viveros de empresas se diferencian según los objetivos que establezcan los promotores, los criterios de selección tanto de entrada como de salida de los proyectos, el nivel de involucración con los emprendedores y la configuración ofrecida de instalaciones y servicios. (EC, 2002)</p>

Fuente: “Business Support within Business Incubators”, (Ratinho, Henriques, & Maltes, 2007).

Según F. Blanco, el desarrollo de los viveros de empresas en España ha sido distinto del resto de países europeos principalmente porque este tipo de medidas se han tomado más

tarde que en el resto de países vecinos. El panorama laboral de los últimos años ha introducido cambios en la mentalidad de la población, que hasta la llegada de la última crisis, encontraba puestos de trabajo estables y bien remunerados. En los años previos a la burbuja inmobiliaria, en pleno desarrollo del mercado inmobiliario, este sector era el que registraba mayor índice de actividad empresarial innovadora y mejor vocación emprendedora. Durante los primeros años del último siglo se ha producido una combinación entre un desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías, la globalización y la recesión económica, que ha disparado la actividad emprendedora no sólo en nuestro país sino a nivel mundial. Tanto instituciones públicas como privadas se han lanzado a fomentar la innovación con el fin de aumentar la actividad empresarial, especialmente en pequeñas y medianas empresas, que son las que reúnen mejores condiciones para la generación de puestos de trabajo más rápidamente. Este conjunto de medidas tanto físicas como intangibles permiten que los ciudadanos tengan mayor número de iniciativas innovadoras y emprendedoras que ayuden a la regeneración de los tejidos productivos y laborales de las zonas donde se implantan. Blanco establece una diferenciación entre los términos incubadora y vivero de empresas. La primera se refiere a una programación compuesta de actividades orientadas a las primeras fases del proyecto, principalmente el paso de la idea al plan de negocio y los primeros encuentros con clientes. Los programas de incubación en los viveros de empresas tienen como finalidad que las empresas desarrollen su actividad desde las instalaciones del propio vivero. El desarrollo de los viveros de empresas en España no ha sido homogéneo en toda la geografía (Blanco et al., 2013).

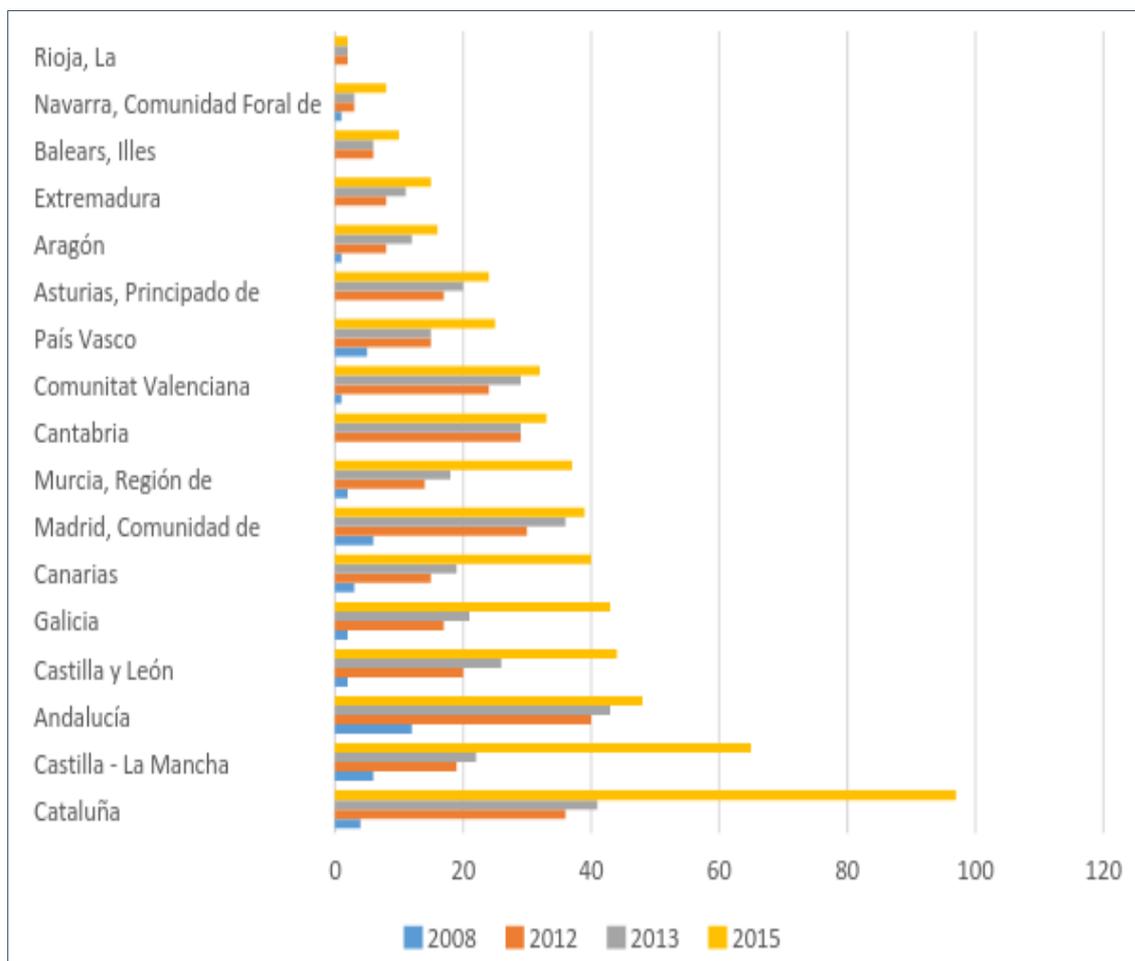
Gráfico 8. Viveros de empresas en España año 2015



Fuente: Los servicios que prestan los viveros de empresas en España. Ranking 2015.

Según los datos que presenta el informe de FUNCAS (Fundación de Cajas de Ahorro), en el año 2015 en España se encontraban 578 viveros de empresas. La mayor concentración se encuentra en Cataluña, Castilla - La Mancha y Andalucía que tienen más del 35% del total de centros y que junto con Castilla y León y Galicia concentran más de la mitad de los viveros de empresas españoles. La Comunidad de Madrid ocupa el puesto número 9 del ranking por debajo de Canarias y superando a la Región de Murcia.

Gráfico 9. Evolución de los viveros de empresas en España por Comunidad Autónoma 2008-2015



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos presentados en “Los servicios que prestan los viveros de empresas en España. Ranking 2015”.

### Clasificación de los viveros de empresas:

Los viveros de empresas se han clasificado utilizando diferentes criterios. Hasta finales del siglo pasado se tenía en cuenta el perfil de empresas que incubaban, si eran empresas de economía digital y economía tradicional o incluso si eran una mezcla entre ambas. Más adelante, se tuvo en cuenta la naturaleza del promotor del vivero, bien si era una entidad privada, pública o una colaboración entre ambas. También se ha llegado a tener en cuenta el objetivo que se había fijado con el centro. Siguiendo éstas últimas, Blanco presenta varias clasificaciones en función de la figura jurídica del promotor y según si tienen ánimo de lucro o no (Blanco Jiménez et al., 2016), (Aernoudt, 2004):

Viveros de empresas públicos: el propietario de este tipo de viveros es una administración pública o una empresa municipal que recibe los fondos de las administraciones. En su

mayoría ponen a disposición de sus usuarios un espacio físico de oficina junto con zonas comunes y servicios para dar formación y asesoramiento. La mayor parte de los servicios que ofrecen tienen precios subvencionados o son directamente gratuitos.

Viveros de empresas corporativos o privados: estos centros reciben financiación de empresas privadas y suelen funcionar como antenas de innovación que les permiten mejorar su competitividad en los mercados. Algunos forman parte de sus estrategias de responsabilidad social corporativa. Los equipos de emprendedores pueden venir de fuera de las empresas promotoras o ser los propios empleados de las compañías.

Viveros de empresas público – privados: este grupo representa una mezcla entre los dos anteriores. Consisten en la asociación entre empresas privadas y entidades públicas (asociaciones, universidades, empresas municipales, ayuntamientos, empresas privadas, etc.)

Blanco continua con su segmentación de los viveros de empresas en base al sector o a la temática de los proyectos que apoyan y el tipo de servicios que ofrecen. En este sentido se clasificarían en generalista, industrial, cultural, social, agrícola, tecnológico, sectorial, microempresa, servicios, virtual y centros de exportación:

Generalistas: los primeros viveros de empresas estarían comprendidos en esta categoría. Su objetivo era atender a cualquier empresa, independientemente de su tipo de actividad, con el fin de conseguir regenerar el tejido económico de la zona. Estos viveros ofrecen equipamientos básicos para ayudar a las empresas en sus primeros años de actividad y su función principal es el fomento y la ayuda para el desarrollo económico.

Industriales: Ponen a disposición de los emprendedores laboratorios, maquinaria e infraestructuras para fomentar la creación de empresas industriales en sectores específicos que consigan dinamizar el crecimiento económico en zonas específicas.

Tecnológicos: Este tipo de viveros se centran en la incubación de proyectos que tienen un elevado contenido tecnológico. Un vivero tecnológico proporciona a los emprendedores una gran variedad de servicios, aparte de espacios en régimen de alquiler con precios por debajo del mercado. En estos centros se concentran empresas y servicios especializados cuyo objetivo es intensificar el uso de la tecnología. Los

procesos de admisión para entrar en estos centros suelen ser más exigentes y los servicios que se ofrecen intentan facilitar la transferencia de tecnología y su comercialización. En su mayoría suelen estar estrechamente relacionados con universidades o centros de investigación y su objetivo principal no es la creación de puestos de trabajo sino la introducción en el mercado de las tecnologías a través de la asociación entre empresas (Blanco et al., 2013), (Lalkaka & Abetti, 1999), (United Nations Industrial Development Organization, 1999).

**Microempresa:** Centros ubicados en zonas con un nivel muy bajo de desarrollo económico donde la empresa privada no accede. Su objetivo es apoyar proyectos que consigan generar un tejido empresarial básico.

**Agrícola / Agroalimentario:** Son viveros que se especializan en la incubación de proyectos de emprendedores relacionados con el mundo de la ganadería y la agricultura. El objetivo es fomentar la creación de este tipo de empresas y acelerar su proceso de maduración para que salgan al mercado con el suficiente nivel de autonomía.

**Sectorial:** Viveros que tienen un elevado grado de especialización tanto en infraestructuras como asesoramiento para dar servicio a proyectos de segmentos muy concretos.

**Cultural:** Viveros que están enfocados hacia proyectos relacionados con el mundo del cine, música, escultura, fotografía, espectáculo, etc.

**Social:** Su objetivo es estimular y apoyar empresas que tengan la capacidad de emplear personas con dificultades de inserción en el mercado laboral. Gracias a los servicios que ofrecen, incrementan las oportunidades laborales de grupos que están en clara desventaja como personas con discapacidad, parados de larga duración, inmigrantes, etc. Este tipo de viveros no solamente dan apoyo a proyectos de empresas con capacidad para contratar a estos colectivos, sino que también, fomentan el emprendimiento y ofrecen ayudas para que ellos mismos creen sus propias empresas.

**Servicios:** Se centran en apoyar proyectos incluidos dentro del sector servicios, proyectos de empresa que no son productores ni transformadores de bienes materiales: comercio, turismo, ocio, publicidad, etc.

Virtuales: Este tipo de viveros se diferencia del resto en la forma en la que ofrece sus servicios. Apoya proyectos dando asesoramiento y formación de forma no presencial, principalmente a través de plataformas que funcionan en Internet.

Centros de exportación: Su objetivo es facilitar la comercialización de productos fuera del mercado local facilitando formación y asesoramiento especializado, además de algunas ventajas fiscales.

La forma en la que el vivero se relaciona con sus usuarios permite crear criterios adicionales para su segmentación. En este sentido los viveros pueden ser: libres, participativos o tutores / mentores (Blanco et al., 2013), (Fernández, Martínez, & Herrero, 2012).

Libres: Este tipo de vivero se limita a poner a disposición de los usuarios un espacio físico que suele tener un precio por debajo de la media de mercado. No ofrecen servicios de asesoramiento ni formación.

Participativos: El vivero toma participaciones de las empresas que aloja, en la mayor parte de los casos suele ser a través de sociedades de capital riesgo.

Tutores / Mentores: Las empresas se mantienen en contacto continuo con el vivero a través de programas de seguimiento y formación. Esta relación se mantiene durante el periodo que dura el programa que en la mayoría de los casos suele ser de dos a tres años. Los objetivos que persigue cada tipo de vivero vienen condicionados por su clasificación. A continuación, se muestra una clasificación de los viveros de empresas en función de su área de interés, objetivos y sectores involucrados (Aernoudt, 2004).

Tabla 4. Tipos de viveros de empresas

	Área de interés	Objetivo principal	Objetivo secundario	Sectores involucrados
<b>Viveros mixtos</b>	Brecha empresarial	Fomentar la creación de start-ups.	Generación de empleo	Todos los sectores
<b>Viveros para el desarrollo económico</b>	Diferencias entre regiones o municipios	Desarrollo regional	Creación de empresas	Todos los sectores
<b>Viveros tecnológicos</b>	Brecha entre emprendedores	Generar emprendedores	Fomentar la innovación, la creación de start-ups tecnológicas y la maduración de estas empresas.	Tecnología, biotecnología, telecomunicaciones
<b>Viveros de tipo social</b>	Diferencias sociales	Integración social	Creación de empleo	Empresas sin ánimo de lucro
<b>Viveros de investigación básica</b>	Innovación	Investigación sin límites	Empresas “spin-off”.	Alta tecnología.

Fuente: “Incubators: Tool for Entrepreneurship?”. Small Business Economics; Sep. 2004; 23, 2; ABI/INFORM Complete pg 127. Aernoudt, Rudy.

### La Comisión Europea identifica cinco tipos de viveros de empresas:

**Pre-incubadoras:** Este tipo de viveros ofrecen servicios especializados para emprendedores en sus fases iniciales. Principalmente ponen a disposición de estos emprendedores en potencia servicios de asesoramiento personalizado y “coaching”<sup>5</sup>, espacio de alojamiento físico (como mínimo un puesto de trabajo) con el fin de dar apoyo para el desarrollo de sus ideas de negocio y la elaboración de un plan de negocio. Según la Comisión Europea, la mayor parte de viveros de empresas vinculados a universidades suelen ser pre-incubadoras de negocios.

**Viveros de empresas académicos:** estos viveros suelen estar ubicados en universidades y centros de investigación. Suelen dar apoyo a las ideas de negocio que viene

<sup>5</sup> Anglicismo que procede del verbo inglés to coach, «entrenar» es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

principalmente de universitarios o a empresas que se originan a raíz de proyectos de investigación.

Viveros con propósitos generalistas: proporcionan el rango completo de servicios, desde la etapa de pre-incubación hasta incluso después de haber abandonado el centro. Dan soporte a cualquier idea siempre que sea viable sin tener en cuenta su procedencia ni el sector económico involucrado.

Viveros especializados por sectores: Proporcionan todo el conjunto de servicios desde la fase de pre hasta la post incubación, brindan su apoyo a todos aquellos emprendedores que tienen una idea viable dentro de un sector económico específico (por ejemplo, medio ambiente, agroalimentación, industria química, etc.), que suele coincidir con el tejido industrial o económico de la zona donde está emplazado el vivero de empresas. De acuerdo con las especificidades del sector, éstos emprendedores pueden requerir infraestructuras específicas para satisfacer sus necesidades.

Hoteles para empresas: este tipo de viveros están especialmente centrados en proporcionar espacios físicos para las empresas, aunque también ofrecen servicios de asesoramiento. Suelen estar ubicados en grandes zonas metropolitanas donde el espacio de oficina y las infraestructuras para la producción suelen ser un problema.

### **Servicios y recursos ofrecidos por los viveros de empresas:**

La prestación de servicios a los emprendedores a través de los viveros de empresas es muy variada, incluso no es extraño ver como viveros que pertenecen a la misma institución ofrecen servicios muy distintos según el centro (Blanco et al., 2013).

El informe del Observatorio PYME “Servicios de Apoyo a la Persona Emprendedora en España”, presenta una relación de servicios dirigidos a los emprendedores ordenados según la cadena de valor del emprendimiento. Esta cadena de valor refleja el proceso por el que pasan los emprendedores, desde la decisión de emprender, el paso a la idea de negocio, que es el momento en el que el emprendedor detecta una oportunidad de negocio, el desarrollo de un plan de negocio, donde se estudia en profundidad la viabilidad de la idea y se diseña el plan de acción para ponerla en marcha, la constitución de la empresa y la fase final donde la empresa se consolida y va

prescindiendo de los servicios de asesoramiento y formación. Se entiende que, a lo largo de este proceso, el emprendedor va necesitando servicios distintos para ayudarle a pasar de una fase a otra.

*Gráfico 10. La cadena de valor del emprendimiento*



Fuente: Observatorio PYME. “Servicios de Apoyo a la Persona Emprendedora en España”. Marzo 2010.

Durante la fase donde se toma la decisión de emprender, las actividades y servicios se centran en realizar acciones de comunicación cuyo objetivo es la sensibilización con el proceso emprendedor, sus ventajas e inconvenientes y lo que representa la actividad emprendedora, tanto para el individuo como el efecto que tiene en su entorno. Se llevan a cabo test de aptitudes para medir la capacidad emprendedora y la adecuación del perfil. En esta fase se presentan casos reales de emprendedores que sirven como modelo para nuevos emprendedores, sesiones donde los emprendedores más expertos pueden exponer de primera mano sus experiencias y dar consejos a los nuevos. Cursos y talleres de técnicas de generación de ideas que ayudan no sólo a fomentar la creatividad sino también a filtrar los mejores conceptos y otros servicios de asesoramiento para atender las cuestiones más comunes. Este tipo de servicios suele ofrecerse no sólo en el propio centro, sino también fuera de sus instalaciones, como en centros de formación, colegios, centros de formación profesional, universidades, asociaciones, etc.

Durante la fase de la gestación de la idea, el objetivo es comenzar a validar las hipótesis con la realidad que rodea al emprendedor, proporcionar las herramientas necesarias para poder llevar a cabo estudios de mercado, análisis de viabilidad financiera, identificación de oportunidades en el mercado, análisis de la competencia e información de tipo sectorial. La fase de la gestación de la idea podría calificarse como el punto de inicio de la futura empresa. Algunos viveros denominan esta fase como el periodo de pre-incubación.

Durante el desarrollo del proyecto, el emprendedor recibe formación específica en dos vertientes: una relacionada con habilidades personales (técnicas de negociación, hablar en

público, gestión del estrés, etc.), y en paralelo, formación técnica sobre temas como el plan financiero, protección de datos, patentes y propiedad intelectual, entre otros. El objetivo durante esta fase es conseguir que el emprendedor reciba apoyo formativo en las áreas donde presenta carencias. Para ello es necesario llevar a cabo tutorizaciones continuas de los proyectos. Se facilita información sobre programas de ayuda y subvenciones y se acompaña al emprendedor para orientarle sobre las líneas más adecuadas para su idea. En esta fase aparecen los premios y concursos que permiten que el emprendedor amplíe su círculo de contactos y adquiera experiencia defendiendo su proyecto.

Una vez consolidado el plan de negocio, se produce el paso de la idea a la creación de la empresa. Para la creación de la empresa se ofrecen servicios PAE, asesoramiento para la realización de la documentación legal necesaria y tramitación a través de ventanilla única, acuerdos y pactos de socios. Servicios para ayudar a la presentación de documentación para la solicitud de ayudas y subvenciones, asesoramiento sobre fuentes de financiación, tanto públicas como privadas y cesión de espacios de oficina para que el emprendedor pueda fijar su centro de trabajo. Junto con el espacio de oficina, se suele ofrecer el acceso a zonas comunes como salas de reuniones, salas de formación, y otros servicios como limpieza, seguridad, recogida de paquetes, servicios de recepción, etc. En los casos de viveros especializados, se facilita el acceso a laboratorios y a programas de I+D. Los centros vinculados a instituciones universitarias suelen ofrecer acceso a personal técnico especializado de las diferentes disciplinas de la oferta académica del centro.

La fase de consolidación empresarial representa el último eslabón de la cadena de valor del emprendimiento. Durante este periodo el emprendedor recibe formación con un grado mucho más especializado y personalizado en función de las necesidades puntuales que va presentando su proyecto. En este sentido los servicios más comunes son: asesoramiento en recursos humanos, elaboración de contratos, revisión de las necesidades financieras de la empresa, consultoría comercial para aumentar las fuentes de ingresos y la captación de financiación externa, bien desde la administración o / y de agentes de carácter privado como “business angels”, sociedades de capital riesgo, etc. Facilitar servicios orientados a dar visibilidad a las empresas como la organización de eventos, ferias y congresos; y dar asesoramiento para la implantación de normas de calidad, medioambiente, investigación y desarrollo. Fomentar el contacto con otros empresarios consolidados que toman el papel de mentores y que facilitan la generación

de contactos necesarios para acelerar el ritmo de maduración de la empresa. Durante esta fase de consolidación de la empresa, suele ser necesario la incorporación de espacio adicional para atender al crecimiento del personal de la empresa o nuevas instalaciones para aumentar producción, almacenamiento o investigación y desarrollo.

### **Relación de los principales servicios para el emprendedor según estadio del proyecto.**

#### 1. DECISIÓN DE EMPRENDER

- a. Difusión (jornadas de sensibilización)
- b. Test de aptitudes emprendedoras
- c. Bolsa de ideas, tablón de ofertas y demandas
- d. Casos de éxito, entrevistas y análisis a empresarios consolidados
- e. Talleres de creatividad, de generación de ideas

#### 2. GESTACIÓN DE LA IDEA

- a. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva
- b. Análisis de viabilidad de la idea
- c. Detección de oportunidades de negocio
- d. Estudios de mercado
- e. Jornadas sectoriales
- f. Informes sectoriales

#### 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

- a. Análisis propiedad industrial / intelectual
- b. Formación (seminarios, cursos y talleres)
- c. Tutorización del plan de negocio y asesoramiento en general al proyecto
- d. Herramientas on-line (riesgos, elaboración plan de negocio, simulación financiera, etc.)
- e. Información sobre financiación, subvenciones y ayudas
- f. Información sobre trámites jurídicos y administrativos
- g. Publicaciones, edición de material formativo propio (guías, libros, folletos, etc.)
- h. Premios a las mejores iniciativas emprendedoras

#### 4. CREACIÓN DE LA EMPRESA

- a. Apoyo jurídico a la creación de empresa (redacción de estatutos, pactos de empresa, etc.)
- b. Creación empresa (PAIT/PAE o ventanilla única)
- c. Tramitación y gestión de subvenciones y financiación pública
- d. Financiación directa (aval, préstamo semilla, entrada en capital, a fondo perdido)
- e. Alojamiento fase I (vivero empresas)
- f. Servicios comunes de alojamiento (seguridad, limpieza, secretaría, salas de reuniones, etc.)
- g. Alojamiento web
- h. Servicios de alojamiento específicos (laboratorios, servicios apoyo a la I+D, etc.)

#### 5. CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL

- a. Formación avanzada a empresas
- b. Servicios de consultoría (RRHH, jurídico-mercantil, financiera, comercial, subvenciones)
- c. Asistencia a la internacionalización
- d. Organización de ferias, congresos o foros de inversores
- e. Gestión de Calidad, Medioambiente, I+D (normas ISO, BPL, mercado C€, etc.)
- f. Servicio de coaching (mentores, tipo empresarios consolidados)
- g. Alojamiento fase II (almacenes, plantas de producción, mayores espacios)
- h. Intermediación o participación en sucesivas rondas de financiación (business angels)
- i. Generación de redes empresariales
- j. Servicio de transmisión y venta de empresas

Fuente: Observatorio PYME. “Servicios de Apoyo a la Persona Emprendedora en España”. Marzo 2010.

Para la Comisión Europea, los servicios y el proceso de incubación se ponen en marcha en el momento que un emprendedor necesita apoyo para desarrollar su idea de negocio.

En este sentido, la Comisión identifica tres niveles en el proceso de incubación:

**Pre-incubación:** Durante esta fase se prestan servicios cuyo objetivo es ayudar al emprendedor en el desarrollo de su idea de negocio. Se proporcionan las herramientas necesarias para realizar una evaluación de la idea, asesoramiento y formación para confeccionar su modelo de negocio y ayuda para la redacción del plan de negocio. Gracias a estos servicios se consiguen aumentar las posibilidades de llegar a la creación de la empresa.

**Incubación:** La incubación se refiere al apoyo prestado al emprendedor desde el inicio de la idea hasta la fase de expansión de la empresa. Normalmente se trata de un proceso a medio plazo, que suele durar entre dos y tres años. Estos primeros años de vida de la empresa son determinantes para su consolidación y sostenibilidad como empresa asentada. Los servicios que se prestan durante esta fase están principalmente relacionados con el acceso a la financiación, servicios de mentorización a través de personal especializado y coaching empresarial. Los servicios de dotación de espacios físicos, aunque son muy importantes, forman parte del conjunto del proceso de incubación general de proyectos.

**Post-incubación:** Se refiere a las actividades que se llevan a cabo cuando la empresa ha alcanzado su fase de madurez y, por lo tanto, está preparada para continuar operando por sí sola. En este momento la empresa abandonará las instalaciones del vivero si se encontraba instalada en él. El vivero continuará prestando servicios especialmente orientados a incrementar su volumen de ventas o/y mejorar sus procesos productivos, servicios que ayuden a la internacionalización o introducción de procesos que fomenten la innovación. Los viveros que se especializan en facilitar este tipo de servicios suelen denominarse aceleradoras de negocios.

Distintas instituciones establecen las fases por las que pasan los emprendedores de muy diversas formas. A continuación, se presenta un gráfico de las tres fases del proceso de incubación según el punto de vista del Tribunal de Cuentas Europeo, incluido en su informe especial sobre los resultados de su apoyo a los viveros de empresas desde los fondos FEDER publicado en el año 2014, que coincide con la Comisión Europea.

Gráfico 11. Representación esquemática de las tres fases del proceso de incubación

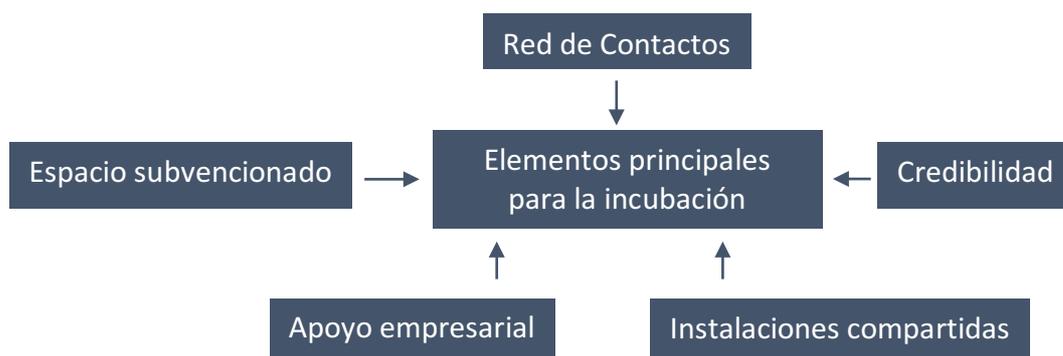


Fuente: Informe Especial: ¿Ha apoyado satisfactoriamente el FEDER el desarrollo de los viveros de empresas? Tribunal de Cuentas Europeo. N°7. 2014.

Los instrumentos para incubación de empresas tanto desde el punto de vista físico como virtual, han sido descritos por numerosos autores e instituciones: espacio físico de oficina, alquileres a precios subvencionados de oficinas y laboratorios, pequeñas zonas concentradas para la producción, la posibilidad de adaptar las necesidades de espacio a las distintas etapas por las que va pasando el proyecto, gastos compartidos de apoyo administrativo, equipamientos de laboratorio, infraestructuras de comunicación, todos estos elementos ayudan a reducir los costes durante los primeros años de actividad y en especial para empresas con muy pocos recursos humanos, a menudo estructuras unipersonales o proyectos con un elevado componente innovador con productos y servicios prácticamente desconocidos para el mercado. El apoyo al emprendedor con servicios de apoyo empresarial como marketing, comunicación, finanzas y recursos humanos, son esenciales para que la joven empresa pueda ir adoptando procedimientos y dinámicas que le servirán para las operaciones del día a día una vez haya alcanzado su mercado, se trata de áreas de conocimiento donde los emprendedores suelen presentar deficiencias. Las redes de contactos son esenciales para proporcionar experiencias de otros proyectos más veteranos que permiten a los nuevos no cometer los mismos errores o incluso aprovechar sus contactos y canales ya establecidos en el mercado. Las interacciones y colaboraciones que se generan entre los distintos proyectos de un mismo centro, en muchos casos son pequeños test de mercado de incalculable valor desde el punto de vista de la experiencia inicial de mercado. La imagen y el conocimiento de marca son elementos muy importantes durante el inicio de la actividad, se trata de recursos intangibles que afectan directamente a la capacidad del proyecto no sólo para

generar clientes, sino también en la obtención de crédito para la financiación tanto de instituciones como de los propios proveedores, los viveros pueden actuar como prescriptores en algunos casos y en otros como garantes de un proyecto que cumple con los requisitos básicos para incorporarse a un programa de incubación estructurado y con capacidad limitada para los mejores. El hecho de estar todos los proyectos concentrados en un espacio físico y en continuo contacto, hace que la información y la experiencia fluya entre los proyectos. En resumen, gracias a las ventajas que ofrecen el conjunto de estos elementos básicos para la incubación, los viveros son capaces de concentrar sus esfuerzos en las áreas donde la mayor parte de los proyectos presentan mayores carencias, dotándoles de estabilidad durante los primeros años de actividad, incrementando, de esta manera, sus posibilidades de supervivencia (Schwartz & Hornyh, 2010).

Gráfico 12. Elementos básicos de la incubación de empresas



Fuente: Michael Schwartz, 2010. “A control group study of incubators’ impact to promote firm survival”. May 2010, nº 11.

### 3.3 Visión de los viveros de empresas según la NBIA

Según la NBIA (National Business Incubation Association), gran parte de las empresas no consiguen celebrar su quinto aniversario, de hecho, según datos de la U.S. Small Business Administration, sólo el 44% consigue pasar la barrera de los cuatro años. Los viveros e incubadoras de empresas mejor valorados tienen entre sus objetivos ayudar a los emprendedores ofreciendo servicios especializados y un programa de seguimiento constante. Según esta misma asociación, aseguran que el 87% de todas las firmas que se

han graduado de su red de viveros e incubadoras de empresas siguen en activo (Lawrence Molnar et al., 1997).

Desde su punto de vista, el público en general no conoce bien el significado de desarrollo económico. Para la mayoría, desarrollo económico es lo mismo que la inauguración de una nueva cadena de restaurantes. Aún no existe una vinculación entre viveros e incubadoras de empresas y desarrollo o crecimiento económico para la sociedad.

Desgraciadamente se hace muy poca publicidad sobre los programas de incubación y los viveros de empresas y menos aún sobre los numerosos casos de éxito que se dan cada año entre sus paredes. En muchas ocasiones no se hace el debido seguimiento de estos emprendedores, que gracias a estas herramientas, consiguen afianzar su empresa y mantener sus puestos de trabajo. Seguramente este seguimiento y su publicidad no llegan a realizarse por la falta de herramientas estandarizadas de seguimiento que permitan medir el grado de éxito de estas iniciativas. Uno de los objetivos de mi tesis es precisamente contribuir a la universalización de métodos que nos permitan medir lo más objetivamente posible el impacto de los viveros e incubadoras de empresas en el desarrollo económico y social de su entorno.

La NBIA en cooperación con Southern California Edison, dieron hace años un primer paso para desarrollar lo que ellos llaman “caja de herramientas” para medir el impacto de los viveros e incubadoras de empresas. Conocer el impacto que tienen estos centros es principalmente importante para conseguir un flujo constante de financiación que impulse estas iniciativas, además, desde el punto de vista del gestor de viveros de empresas, es fundamental demostrar que sus esfuerzos tienen un retorno en su entorno social y económico, y por último, gracias a los datos que se generan de cada centro, el emprendedor tiene más información a la hora de elegir los programas más eficientes para su idea.

Aún hoy, existen numerosos viveros que continúan sin hacer un seguimiento del rendimiento de sus esfuerzos para ayudar a los emprendedores que están alojados en su centro y mucho menos de los que ya abandonaron sus instalaciones. Teniendo en cuenta que Estados Unidos fue la cuna de los viveros de empresas, un estudio realizado por el International City / County Management Association (Morgan, 2009), demostró

que el 66% de los 726 municipios que respondieron a la encuesta no recogían ningún dato ni tenían información sobre el rendimiento de sus programas de apoyo para emprendedores y desarrollo económico. Según este mismo estudio, el 38% de estos municipios tenía programas de apoyo a través de viveros de empresas (Morgan, 2009).

El interés por conocer el impacto económico y social de los viveros e incubadoras de empresas es bastante reciente y debemos tener claro que la continuidad de estos programas de apoyo para emprendedores dependerá en gran medida de su capacidad para poder medir el rendimiento de la inversión y el esfuerzo que hay detrás de cada vivero de empresas.

Después de analizar el tejido de viveros de empresas de nuestra región vemos que la gran mayoría están soportados por Administraciones Públicas locales, ya que sus modelos de gestión no están diseñados con el objetivo de obtener una rentabilidad económica a corto plazo, las aportaciones económicas de las administraciones son necesarias para afrontar los gastos de los programas de incubación y las infraestructuras que los contienen. Otros tipos de ayudas para fomentar la creación de empresas a nivel local como las ventajas fiscales o la concesión de créditos para la compra de maquinaria o construcción de infraestructuras suponen grandes desembolsos y, si hablamos de ventajas fiscales, además, un cambio en la regulación que afectará decisiones futuras. Las políticas de ayuda pública que se ofrecen a través de los viveros son más transparentes y más fáciles de adaptar a las necesidades del colectivo de emprendedores y no sólo a un sector o en algunos casos a una única empresa. El seguimiento y la medición de resultados son más fáciles en los viveros de empresas ya que la información suele estar a disposición del patrocinador con carácter periódico.

Un elemento que podría afectar a la medición del rendimiento económico y social de los viveros de empresas es la naturaleza de sus promotores, los ayuntamientos estarían más interesados en el dato de generación de puestos de trabajo y empresas graduadas, mientras que las universidades mirarían más el grado de innovación y el número de tecnologías que se han puesto en marcha gracias al vivero de empresas.

Según la NBIA el seguimiento y medición de resultados individualmente en cada vivero de empresas es importante, no obstante, si conseguimos agregar los datos y la

información del colectivo de centros seríamos capaces de ofrecer una visión del impacto de esta industria en la economía y la sociedad española en general. Mark Long, presidente y director general del Centro de Tecnologías Emergentes de la Universidad de Indiana en Indianápolis, cree en la importancia de los datos de la industria de viveros de empresas por encima de los datos de creación de empresas y empleo que se generan en cada centro. Mark hace una comparación con la industria del deporte profesional como motor económico para algunas ciudades de Estados Unidos. “¿Por qué hay tantas ciudades deseando atraer deportistas profesionales? Mark cree que es por el efecto domino que desencadena. El efecto de los viveros de empresas funciona de la misma manera. El seguimiento y la medición de los resultados que se generan en los viveros puede demostrar que veinte empresas que generan cinco puestos de trabajo cada una es mucho más que cien contratos de trabajo con salarios aceptables. Estas personas compran casas, comen en los restaurantes de la zona, hacen sus compras en el comercio local y mucho más. Esto tiene un impacto en la economía local en su conjunto”.

Según la NBIA, a la hora de hacer encuestas sobre el impacto económico de los viveros de empresas, el índice de respuestas entre los directores de los viveros es muy bajo, ellos asumen que se debe a que la mayoría de los entrevistados no tienen los datos o si lo hacen, sólo miden unas pocas variables que no siempre son iguales para todos los centros. Para la NBIA, sería de gran utilidad para la industria poder recoger esta información a lo largo del territorio nacional de una forma estandarizada. Para que esto se pueda producir deben cumplirse dos requisitos:

- Obtener el compromiso y la participación tanto de los gerentes de los viveros como de los patrocinadores.
- Conseguir poner de acuerdo al colectivo sobre una serie de factores que deben medirse en todos los centros.

A continuación, se presenta una perspectiva sobre los datos o la información que se debe recolectar para medir el impacto económico de los viveros de empresas. Según esta asociación, hay tres líneas básicas de información (Bears, 1998):

- Incluir empresas graduadas en el informe.

- Tener en cuenta la importancia de los datos de referencia básicos.
- Recoger información básica que ayude a la industria a demostrar sus aportaciones.

### **Las empresas graduadas**

La continuidad en el mercado de empresas graduadas contribuye a demostrar la estabilidad del sistema. Muchos viveros de empresas generan notas de prensa anunciando el número de empresas que consiguen salvar los dos o tres primeros años y finalmente se gradúan del centro, este dato es sin duda importante, pero según la NBIA, hay poca información sobre las aportaciones que llevan a cabo estas mismas empresas años después de haber abandonado el centro. Para poder medir la efectividad de los viveros sería necesario tener información de carácter cuantitativo de forma continua sobre el impacto que tienen estas empresas en su entorno después de haberse graduado.

La gente cita estadísticas sobre las tasas de fracaso empresarial, a menudo incorrectamente. La U.S. Small Business Administration demostró que después de cuatro años desde su inicio de la actividad, sólo el 44% de las empresas seguían operativas (Headd, 2010). Esta información adquiere cierto contraste cuando la comparamos con los datos de la NBIA: que indican que el 87% de las empresas graduadas de los viveros de empresas siguen en activo después de diez años (LA Molnar et al., 1997).

Según esta información, hay una enorme diferencia entre la tasa de supervivencia de los graduados de los viveros y la tasa de supervivencia de las pequeñas empresas en general. Si pudiésemos extrapolar esta información a la mayoría de los viveros de empresas asentados en nuestra geografía, llamaría notablemente la atención de esta industria y aumentaría la dotación presupuestaria para apoyar estos programas de forma definitiva. El gran problema es que aún no existe una conciencia en España que contribuya a implantar un sistema de seguimiento.

La NBIA descubrió que la mayoría de sus viveros asociados, incluyendo aquellos que hacían un buen seguimiento de sus proyectos actuales, no hacen el seguimiento de sus

empresas graduadas. Identificó que esta tarea era complicada debido a los siguientes factores:

- Lleva mucho más tiempo recoger los datos de las empresas graduadas que de las que actualmente están en el centro. Algunas veces estas empresas ya no se encuentran ni siquiera en el mismo municipio donde comenzaron su actividad.
- En algunos casos es la propia gestión del vivero la que ha cambiado. Según Joel Wiggins, director general y presidente del Centro de Empresas del Condado de Johnson en Lenexa, Kansas: “los nuevos gestores del vivero no tienen una relación cercana con las empresas graduadas del programa de gestión anterior, y por lo general, los directivos de estas empresas no tienen conocimiento sobre el programa de incubación por el que pasó la empresa en sus primeros años”.
- Algunas empresas graduadas ya no se sienten obligadas a compartir datos sobre sus empleados o facturación, y además desconfían sobre el uso que se pueda hacer de esa información. Por esta razón es importante concienciar a los emprendedores que están en los viveros de empresas sobre la importancia de hacer un seguimiento de sus proyectos de cara a continuar demostrando a los promotores que hay una rentabilidad asociada a la inversión hecha en cada centro. Los emprendedores deben ser conscientes, que para que otros emprendedores puedan aprovechar estos mismos recursos, es necesario facilitar información que muestre el retorno de los viveros al tejido económico y social.

Según la NBIA, basta con hacer un seguimiento durante un periodo de cinco años después de haber abandonado el vivero de empresas para demostrar que han alcanzado un grado de consolidación aceptable. Pasados los cinco años se hace cada vez más difícil seguir obteniendo los datos. No hay duda de la importancia del seguimiento tanto en cada vivero de empresas de forma individual como del conjunto de la industria para demostrar su eficacia desde el punto de vista tanto económico como social, no obstante, esta medida depende principalmente de la figura del gestor de cada centro que es el último responsable de recopilar la información necesaria de las empresas incubadas y graduadas.

## La importancia de los datos de referencia básicos

Cuando los gerentes de los viveros hacen comunicados sobre la efectividad de sus centros, lo suelen hacer bajo dos enfoques:

- Facilitar información sobre un momento puntual en su centro.
- Dar información acumulada sobre el rendimiento de su programa o su centro durante un periodo de tiempo.

La NBIA opina que cualquiera de los dos enfoques puede aportar una visión enriquecedora sobre el rendimiento económico y/o social de los viveros de empresas. La asociación presenta estos dos ejemplos:

- Imagen en un momento puntual: en 2004, las empresas alojadas en *William M. Factory Small Business Incubator en Tacoma, Washington*, generaron 260 puestos de trabajo con un sueldo medio de 22,21 dólares por hora.
- Información acumulada: entre 2001 y 2005, las empresas alojadas en el *Business Technology Center en Columbus, Ohio*, crearon 240 puestos de trabajo con un salario medio de 69,500 dólares.

A primera vista los dos enfoques sobre como facilitar información sobre el rendimiento de un vivero de empresas parecen iguales, pero la realidad es que dan dos visiones muy distintas del impacto del vivero.

En el primer ejemplo los datos reflejan el nivel de generación de puestos de trabajo de las empresas que están actualmente alojadas en el vivero sin llegar a concretar si los puestos se crearon antes o después de haber llegado al centro. En este caso el vivero no está comunicando su capacidad para ayudar a generar puestos de trabajo sino simplemente anunciando el dato sobre el nivel de empleo que sus inquilinos generan.

En el segundo ejemplo los datos reflejan los nuevos puestos de trabajo creados netos. En ese caso el dato se obtuvo tomando el número de empleos actuales existentes en las

empresas alojadas y restando los puestos que ya existían antes de su incorporación al centro.

Como se puede ver, ambos puntos de vista son útiles, sin embargo, el segundo requiere que la incubadora comience a recopilar datos desde el momento de la llegada de las empresas al centro tal y como hizo el *Business Technology Center en Columbus, Ohio*.

La NBIA sugiere recopilar diez datos básicos, todos ellos deben ser recogidos anualmente de todos los clientes del centro y de las empresas graduadas durante al menos cinco años después de su graduación. La información debe ser recogida desde el primer momento que se incorporan al vivero y al programa de incubación.

1. El número de empresas alojadas en el centro.
2. El número total de empresas graduadas desde el inicio del programa.
3. El número de empresas graduadas que se han fusionado o que han sido adquiridas y que siguen en funcionamiento. Las fusiones o adquisiciones son indicadores de éxito según la NBIA.
4. El número de personas que actualmente están empleadas a tiempo completo en las empresas alojadas y en las que ya se han graduado. Las preguntas deben ser sencillas para los encuestados y no requerir demasiado esfuerzo para su respuesta.
5. El número de personas empleadas a tiempo parcial por las empresas alojadas y las graduadas, ciertas empresas son más intensivas en este formato de empleo.
6. Nivel de salarios actuales mensuales de empresas alojadas y graduadas. Esta información con carácter mensual es más fácil de recopilar que el dato anual.
7. Ingresos brutos anuales del último ejercicio de viveristas y graduados. Este sería el dato recogido en su cuenta de resultados del último año.

8. Cantidad de financiación recibida en modo de préstamos en el último año de las empresas alojadas y graduadas.
9. Capital social en el último año de empresas alojadas y graduadas (deberían incluir las inversiones de *business angels*, capital riesgo, fondos de capital semilla o cualquier otra fuente de inversión de este tipo).
10. Subvenciones recibidas el último año tanto de viveristas como graduados. La capacidad para atraer fondos públicos hacia las empresas alojadas o graduadas puede ser de interés para captar la atención de otros proyectos y del ecosistema emprendedor en general de la zona.

Según la NBIA estos son los diez datos principales para poder hacer un seguimiento sobre la rentabilidad económica y social de la mayor parte de los viveros de empresas, no obstante, puede que ciertos tipos de viveros temáticos o especializados puedan necesitar medir otros factores como:

- Número de mujeres empleadas en las empresas relacionadas con el centro, tanto alojadas como graduadas.
- Personas en peligro de exclusión social.
- Gasto del colectivo de empresas alojadas en servicios contratados en el municipio.
- Inversión en maquinaria provista por proveedores locales.
- Número de empresas graduadas que siguen alojadas dentro del municipio.
- Número de empresas que no llegaron a agotar el periodo de permanencia en el vivero.
- Número de empresas que no sobrevivieron durante su estancia en el vivero.

- Metros cuadrados ocupados por las empresas graduadas en el municipio.
- Nuevas tecnologías o nuevos productos desarrollados por las empresas alojadas y graduadas.

En el caso de viveros vinculados a universidades:

- Número de estudiantes, personal docente o empleados de la universidad que crearon su empresa.
- Número de estudiantes empleados en las empresas del vivero (tanto alojadas como graduadas).
- Número de estudiantes llevando a cabo sus prácticas en las empresas del centro y graduadas.
- Número de estudiantes licenciados que son empleados en las empresas del vivero, tanto alojadas como graduadas.

### **Estrategias para la obtención de datos en los viveros de empresas para evaluar su rendimiento.**

A continuación, se detallan ciertas estrategias a poner en marcha que facilitan la obtención de los datos sobre el rendimiento de los viveros de empresas.

- Establecer las expectativas con las empresas alojadas: Los requisitos que debe cumplir cada empresa en cuanto a la entrega periódica de datos debería quedar claro desde el primer momento de su incorporación al centro. Según Joel Wiggins, Director General y Presidente de *Enterprise Center* en el condado de Johnson en Lenexa, Kansas: “se debería transmitir que el objetivo del centro es ayudar a empresas con sus mismas necesidades ofreciendo servicios, apoyo, contactos...etc.”. “Queremos seguir ayudando y para poder hacerlo estamos obligados a facilitar a nuestros patrocinadores información sobre los resultados obtenidos, los datos de nuestras empresas alojadas nos ayudan a conseguir ese objetivo”.

- Explicar cómo se utilizarán los datos recogidos: Joel Wiggins explica a las empresas que los datos serán utilizados solamente en su conjunto y que ninguna información de carácter personal o de la empresa se facilitará al patrocinador. Esta información que entrega la empresa será confidencial. En la mayoría de los casos convencer a las empresas que esta información no será compartida con nadie es el reto más difícil de superar. Suele ayudar si se presenta un informe tipo con los datos agregados para que lo vean más fácil.

- Transmitir la importancia: tanto las empresas alojadas en los centros como las graduadas suelen estar bastante ocupadas en sus tareas del día a día. Facilitar los datos sobre su actividad debe ser una tarea más de su lista. Los gerentes de los viveros deben recordar esta obligación de forma periódica, esto ayuda a la recogida de los datos. Según Mark S. Long, Presidente y Director General de Indiana *University Emerging Technologies Center* en Indianapolis: “el gerente debe acosar, no hay duda al respecto”, “en su mayoría, las empresas llegan al punto de querer colaborar con el vivero cuando ven los datos agregados y como se utilizan para seguir consiguiendo el apoyo de las instituciones”.

- Dedicar tiempo extra y recordar e insistir a las empresas: si no se dedica el tiempo suficiente a solicitar los datos es muy probable que no lleguen a tiempo. David Cattey, ex director ejecutivo de *Business Technology Center* (en la actualidad *TechColumbus*) en Columbus, Ohio dice que “nosotros teníamos que recordárselo a las empresas en varias ocasiones, algunas respondían el mismo día, pero otras tardaban semanas”. Según Long de Indianápolis, es una buena idea que el técnico del vivero haga los dos primeros intentos y que el tercero sea el gerente del centro, a las empresas alojadas no les gusta recibir este tipo de llamadas del gerente.

- Ayudar a convertirlo en un hábito: si se consigue crear el hábito mientras las empresas están alojadas en el centro, será más fácil conseguir la información una vez se hayan graduado.

- Mantener a las empresas graduadas comprometidas con el vivero: invitar a las empresas graduadas al centro siempre que sea posible, y mantener el

contacto con ellas periódicamente para saber cómo les van las cosas. Este trato continuo facilita el flujo de información continuo.

- Hacer de la entrega de información un requisito: algunos viveros incluyen en sus contratos la obligatoriedad de facilitar esta información durante su estancia en el centro e incluso años después de haberlo abandonado. Esta medida convierte este trámite en una formalidad contractual y las empresas lo ven como tal.

- Sacar provecho de la “cara amable” del centro: en la mayor parte de los viveros hay alguien del equipo técnico con un perfil más amable y carismático. Si delegamos esta tarea en personas con este perfil aumentaremos las probabilidades de obtener la información más fácilmente de las empresas.

- Ofrecer incentivos: Adele Lyons, Gerente de *Gulf Coast Business & Technology Center* en Biloxi, Misisipi, ofrecía 100 dólares para todas las empresas que consiguieran entregar los datos a tiempo, tanto entre las que estaban alojadas en el centro como las graduadas.

- Entrevistas de graduación: hacer una entrevista a las empresas que se gradúan del centro no solamente nos facilitará información sobre el grado de satisfacción de las empresas con el programa, sino también es una buena oportunidad para recordar la necesidad de seguir recibiendo los datos durante los próximos años, aunque las empresas ya no estén en el centro.

¿Quién debería recibir el informe de rentabilidad del vivero? En primer lugar, deberían llegar a las entidades que facilitan los recursos financieros necesarios, aunque en algunos casos no lleguen a demandarlos. También se deben tener en cuenta otras organizaciones o personas que estén interesados, colegios profesionales, universidades locales, inversores, ayuntamientos y los medios de comunicación tanto locales como nacionales, especialmente los relacionados con el ecosistema emprendedor.

En el *Ohio University Innovation Center* en Athens, Ohio, su directora Linda Clark proporciona los informes de su estudio de impacto económico al U.S. Department of

Commerce's Economic Development Administration, a Appalachian Regional Commission, al U.S. Department of Agriculture, al presidente de la universidad estatal de Ohio, agencias de desarrollo económico local, a la Cámara de Comercio y a varios cargos públicos del estado de Ohio. También da acceso a esta información a través de la página web oficial del vivero y además entrega un resumen impreso en papel a todos los visitantes del centro. El comercio local también recibe los resultados, según Linda, esto forma parte de su estrategia de marketing.

Además de los patrocinadores actuales del centro, hay que pensar en posibles socios que en los próximos cinco o diez años podrían estar interesados en el vivero, posibles proveedores, socios o patrocinadores.

Es importante mantener informado a los principales actores económicos a nivel local, porque nunca se sabe cuándo puede necesitar el vivero su apoyo. Información continua y actualizada sobre la rentabilidad social y económica del vivero predispone a que te escuchen, si fuese necesario estrechar lazos con tu entorno.

Periodicidad de los informes: la frecuencia con la que deben generarse los informes del impacto económico del vivero dependerá en gran medida de los requerimientos de los patrocinadores.

En el centro de empresas del condado de Johnson en Lenexa, Kansas, su presidente y director ejecutivo, Joel Wiggins tiene un compromiso de facilitar los informes con carácter trimestral. La periodicidad de estos informes coincide con las reuniones de seguimiento que Wiggins tiene con los miembros del consejo del vivero. Hacer un seguimiento de la rentabilidad del centro por trimestres permite obtener información suficientemente detallada. Algunos centros reciben las aportaciones financieras anualmente, los datos con carácter trimestral permiten justificar la continuidad de los presupuestos y su modificación y ajuste si fuese necesaria.

Algunos patrocinadores sólo piden los datos con carácter anual, aun así, se recomienda hacer un seguimiento trimestral que permita ver la evolución a lo largo del año en términos de creación de puestos de trabajo, impuestos y facturación.

El formato de los informes: En algunos casos los patrocinadores facilitan el formato en el que se deben presentar los datos, la mayor parte de los centros facilitan una memoria anual de actividades y datos de rendimiento en su propio formato. Incluso algunos entregan un resumen de una sola página con los indicadores principales. En cualquier caso, es recomendable tener dos formatos disponibles, uno a modo de resumen con los principales indicadores y otro más detallado que puede incluir incluso las actividades del centro y que funcione como una herramienta más de nuestra estrategia de comunicación del vivero.

### **Buenas prácticas a la hora de facilitar los informes de rentabilidad económica y social de los viveros de empresas.**

Según la NBIA ocurren dos cosas cuando se trata de hacer un informe económico del impacto de los viveros: se utilizan demasiadas palabras para tratar de explicar puntos aparentemente sencillos y se abusa de términos que sólo pueden asimilar expertos en economía.

La NBIA sugiere que la información se presente de la forma más sencilla y clara posible y teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Delimitar y definir el periodo en el tiempo durante el cual se realiza el estudio.
- Intentar que sea lo más sencillo posible. Un cuadro de mandos en una sola página es mucho más útil que un informe de diez páginas llenas de adornos.
- No hacer extrapolaciones o utilizar factores multiplicadores a no ser que venga indicado por el patrocinador o venga de expertos capacitados para medir el impacto económico.
- Poner los datos en perspectiva para que tengan sentido con respecto al municipio o la zona de influencia del vivero de empresas. Afirmaciones como las que se citan a continuación son eficaces y comprensibles para el ciudadano medio: “Un estudio económico realizado durante el primer trimestre de este año demuestra que el Centro de Desarrollo de Tecnología Avanzada consigue retornar a la

ciudad la inversión realizada multiplicada por 6,8”. Otro ejemplo podría ser: “Las empresas alojadas en el vivero de empresas del municipio han generado 103 puestos de trabajo desde su incorporación al centro. La cifra anual de estos salarios asciende a 7,86 millones de dólares al año, una media por persona de 76.000 dólares al año, esta cifra supera en casi 50.000 dólares la renta per cápita media del municipio”.

- No añadir nuevos datos que no tengan una finalidad clara. Utilizar los indicadores más frecuentes como puestos de trabajo, salario medio, impuestos, etc.
- Una vez finalizado el informe es interesante compartirlo con alguien que sea ajeno al sector para comprobar que es comprensible para la comunidad. Es preferible saber a tiempo si hay algo incorrecto o imposible de entender, especialmente antes de difundirlo entre los patrocinadores del centro o incluso los medios de comunicación.
- Poner los datos en contexto con respecto a la situación local. Si sabemos que no se han creado nuevos puestos de trabajo en los últimos cinco años en un sector en concreto, puede que anunciar la creación de veinte puestos de trabajo sea lo suficientemente interesante para atraer la atención del municipio y demostrar el papel que juega el vivero a nivel local.
- Debemos estar seguros que los datos de nuestro estudio respaldan nuestras afirmaciones y conclusiones.

### **3.4 La figura de los viveros de empresas en el desarrollo económico local y regional.**

Según Meredith Erlewine y Ellen Gerl en su libro “A Comprehensive Guide to Business Incubation” (2004), la pregunta “¿de qué manera encajan los viveros en el marco del desarrollo económico?” puede ser respondida explorando tres áreas:

- a) Estrategias de desarrollo predominantes.

- b) Estrategias de ayuda para emprendedores.
- c) El papel de los viveros de empresas dentro de la visión global de desarrollo económico local.

**a) Estrategias de desarrollo predominantes (Erlewine & Gerl, 2004):**

Hablar de desarrollo económico es hablar de crecimiento de un municipio o una región. Es una metamorfosis que busca cambios estructurales que permitan crecimiento económico y, por lo tanto, la mejora en la calidad de vida en una zona concreta. Tradicionalmente sus objetivos están relacionados con la creación continua de puestos de trabajo, generación de riqueza, pago de impuestos, revalorización de los bienes inmuebles, reducción de la tasa de pobreza, estabilidad económica y sostenibilidad.

Para conseguir estos objetivos, las entidades para el desarrollo económico utilizan tres estrategias:

- La primera es la atracción de empresas. Esta línea tiene que ver con medidas para atraer a empresas que se encuentran en otros municipios para que abran nuevas sucursales en una zona concreta o para que cambien de emplazamiento. Las estrategias para atraer empresas se basan en ayudas financieras como ventajas fiscales, préstamos, etc.; ayudas no financieras como por ejemplo formación para sus empleados, adecuación de infraestructuras, investigación, etc.; y ayudas en forma de incentivos para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y/o propietarios como: colegios, zonas recreativas, etc.
- La segunda es la retención y expansión de empresas. Esta estrategia se refiere a medidas para evitar que las empresas de la zona nos abandonen y para fomentar el desarrollo de su negocio. Este tipo de estrategias se basan en estrechar las relaciones entre las empresas y la comunidad, también utilizan muchas líneas que tienen que ver la estrategia de atracción de empresas.
- La tercera son ayudas a emprendedores, que están directamente relacionadas con el fomento de la actividad emprendedora en el municipio, su objetivo es ayudar a que los emprendedores superen los obstáculos que se van presentando durante

los primeros años de actividad, facilitarles el acceso a recursos esenciales o estratégicos y de esta manera, fomentar la creación y el crecimiento de nuevas empresas en la zona.

Durante muchos años el foco de atención ha estado en aplicar estrategias relacionadas con la atracción, retención y expansión de empresas, pero se hacía muy poco en relación al apoyo a emprendedores. En el año 2002 un estudio llevado a cabo por la “*National Association of State Development Agencies*” en EE.UU. demostró que se dedicaba menos de un uno por ciento de los presupuestos municipales a programas de apoyo para emprendedores. Esto tiene mucho que ver con el impacto cortoplacista de las estrategias de atracción, retención y expansión de empresas. Las medidas de apoyo para emprendedores tardan más tiempo en dar fruto. Desde el punto de vista político ofrecen mayor visibilidad estas estrategias que se desarrollan más a corto plazo, además, la opinión pública y los líderes políticos no siempre están dispuestos a esperar el tiempo necesario para que las medidas de apoyo a emprendedores den sus primeros frutos. Otra de las razones por las que no se ha prestado la necesaria atención a las políticas de apoyo a emprendedores es que no se han conseguido unificar sus resultados y se tiene una visión muy fragmentada de su impacto. Los viveros de empresas generan datos de forma individual sobre creación de empresas y empleo, pero no se unifican para proporcionar una visión global.

El repunte de las medidas de apoyo para emprendedores se debe, en parte, a que las otras dos líneas estratégicas van reduciendo su actividad. Cada vez hay menos grandes empresas que atraer porque suelen deslocalizarse a zonas o incluso países que ofrecen medidas que son muy difíciles de igualar, Erlewine y Gerl comparan la situación con la caza de los búfalos americanos. Las estrategias para la retención de empresas son más bien reactivas y no siempre son sostenibles a futuro. La situación actual deja a las políticas de ayuda para emprendedores como la mejor opción para el desarrollo económico a largo plazo.

#### **b) Estrategias de ayuda para emprendedores.**

Las agencias de desarrollo económico utilizan muy diversas vías para ayudar a los emprendedores:

- Favorecer el acceso al capital necesario: una de las principales barreras

que encuentran los emprendedores al iniciar su actividad es la dificultad del acceso a la financiación. Esta también es una de las tres principales barreras para los emprendedores españoles (Monitor, 2016). Por esta razón gran parte de las medidas que se crearon desde el principio están relacionadas con la financiación. Un ejemplo son los microcréditos, las ayudas a fondo perdido, capital semilla, capital riesgo y *business angels* entre otros.

- El enfoque “one-stop”: se trata de puntos de información donde los emprendedores reciben formación y asesoramiento. Este tipo de ayuda sería comparable a los puntos de información y ayuda para emprendedores (PAE) que ya están operativos en numerosos municipios de nuestro país, una especie de ventanilla única especializada en emprendedores. Estas oficinas están vinculadas a entidades de desarrollo local, ayuntamientos y cámaras de comercio entre otros.

- Formación técnica / gestión de empresas: los emprendedores necesitan formación tanto en aspectos técnicos de su negocio como en gestión empresarial para poder competir. Una empresa de desarrollo de páginas web debe conocer en profundidad la tecnología necesaria para diseñar, crear y lanzar páginas web si quiere ser competitiva en el mercado, pero, además deberá saber algo de contabilidad para la gestión diaria del negocio y tener conocimientos sobre gestión de recursos humanos. Esta formación está disponible en los viveros de empresas, cámaras de comercio y plataformas de formación on line, la mayor parte de ellas con carácter gratuito y abierto.

- Asistencia legal para la creación de contratos: la consecución de contratos tanto con la administración como de carácter privado es un reto para muchas pequeñas empresas. Algunas veces son demasiado pequeñas o jóvenes para poder hacer frente a su competencia. En EE.UU. existen organizaciones sin ánimo de lucro, programas estatales y federales cuya misión es garantizar que las pequeñas empresas, mujeres emprendedoras y minorías consiguen acceder al porcentaje de contratos que la administración establece.

- Fomentar el “networking”: la creación de redes puede ser para poner en contacto empresas con empresas, grupos de emprendedores o conectar nuevas pequeñas empresas con proveedores. A través de estas actividades los emprendedores consiguen reducir costes y en muchos casos incluso crear economías de escala. Las redes de empresas o personas permiten compartir experiencias, ideas y conocimiento. Los foros, las ferias y los concursos para emprendedores son también ejemplos de estrategias que fomentan la creación de redes de colaboradores.

- Apoyo para la exportación: gran parte de las empresas que comienzan su andadura tienen serios problemas para acceder a los mercados internacionales. La capacidad para vender fuera es cada vez más importante dado que nos encontramos en un mercado global y conectado. En EE.UU. el *U.S. Department of Commerce* ofrece ayudas para identificar mercados en otros países, asesoramiento legal para la exportación e incluso subvenciones para asistir a ferias internacionales. En España el ICEX ofrece una serie de servicios muy parecidos y en algunos viveros se ofrecen talleres de internacionalización gratuitos y abiertos.

- Ayuda para fomentar la transferencia de tecnología: una de las líneas de ayuda que más se está desarrollando es la de ayudar a que las nuevas tecnologías lleguen más rápidamente al mercado. La mayor parte de estas tecnologías se desarrollan en universidades, instituciones públicas o laboratorios privados por científicos que no tienen habilidades de creación ni de gestión de empresas. No obstante, estos hallazgos tecnológicos, en muchas ocasiones, representan una gran oportunidad de negocio que podría generar riqueza y crecimiento local, regional e incluso nacional. El objetivo de estas ayudas es garantizar que estas tecnologías lleguen al mercado lo más rápidamente posible. El enfoque consiste en formar a los científicos con las habilidades necesarias para que puedan crear empresas o poner en contacto a estos científicos con emprendedores que sean capaces de monetizar estas tecnologías. En la mayoría de los casos estas ideas terminan en fondos de capital riesgo que son capaces de proporcionar los equipamientos e instalaciones necesarias para que lleguen al mercado. Las

universidades suelen tener sus oficinas o programas de transferencia tecnológica, existen parques tecnológicos que también ofrecen programas de apoyo, viveros de empresas especializados, parques de investigación, etc.

**c) El papel de los programas de incubación en el marco de las políticas de desarrollo locales.**

Cuando pensamos en los programas de incubación y en viveros de empresas lo tenemos tendencia a hacerlo como si estos centros y programas fuesen parte de una red interconectada. Aunque la mayor parte tienen objetivos comunes y siguen modelos y prácticas parecidas, tienen muy poca relación entre ellos, en muchos casos no trabajan de forma unificada y presentan un panorama de alternativas muy fragmentado. Cada centro tiene sus propias líneas de ayuda a emprendedores, está patrocinado por entidades distintas e incluso tienen objetivos distintos. Algunos incluso llegan a verse como entidades que compiten por alcanzar un mercado limitado de emprendedores. Desgraciadamente, aunque se podrían entender sus posturas, se está generando un ecosistema de ayudas que podría ser mucho más eficiente, sobre todo en el momento actual en el que los presupuestos son cada vez más escasos. Si llegásemos a conseguir una red de viveros de empresas interconectados tanto a nivel regional como nacional, veríamos aumentada la capacidad de atraer financiación para sus programas, se generarían economías de escala entre los centros y las empresas alojadas encontrarían una red que facilitaría su expansión en los mercados.

Muchos autores consideran positivo el papel de los viveros de empresas en la transformación económica de los territorios.

Según Tom Lyons, director del *Center for Research on Entrepreneurship and Enterprise Development (CREED)* en Louisville, Kentucky, aunque los viveros de empresas encajan en la estrategia de líneas de apoyo para emprendedores también funcionan como centro de atracción, retención y expansión de empresas. Cuando los viveros de empresas desarrollan servicios para emprendedores, estos mismos servicios pueden ayudar a otras empresas, es más, cuando los viveros contribuyen al desarrollo de emprendedores en una zona, captan la atención de grandes empresas porque es un foco de innovación, una fuente de nuevas iniciativas, productos y servicios.

Según Lyons, los viveros no son sólo instalaciones, sino una iniciativa formada por profesionales cualificados y comprometidos para ayudar al crecimiento de las empresas. Si orientamos los viveros en esta dirección, los programas de incubación se convertirán en redes de emprendedores e instituciones proveedoras de servicios para estos emprendedores. La coordinación de los centros conseguiría un sistema mucho más eficiente de ayuda a emprendedores que garantizaría un flujo constante de nuevas iniciativas emprendedoras, empresas innovadoras del futuro.

## **Capítulo 4 . Análisis del rendimiento de los viveros de empresas**

A lo largo de este capítulo, veremos distintas teorías aplicadas al rendimiento de los viveros, analizaremos los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo y finalmente intentaremos validar nuestra hipótesis:

H<sub>1</sub>: ¿Los viveros de empresas ubicados de la Comunidad de Madrid son rentables desde el punto de vista de la balanza fiscal?

## **4.1 Teoría sobre el análisis del rendimiento de los viveros de empresas**

Desde el comienzo de los viveros de empresas, distintos investigadores han utilizado metodologías variadas que contemplaban un gran número de factores.

La NBIA, en 1997, midió el rendimiento de los viveros de empresas empleando dos categorías de indicadores: por un lado, el número de empresas creadas y los puestos de trabajo generados y por otro, el número de empresas que completaban el programa de incubación. Según informes de la NBIA, los gerentes de viveros de empresas consideran que los datos más relevantes para poder evaluar el rendimiento de un vivero son: el número de puestos de trabajo creados, la cantidad de clientes atendidos y las empresas que consiguen graduarse y finalizar el programa. Al-Mubarak y Wong, en el año 2011 llevaron a cabo un estudio sobre el análisis de los indicadores del rendimiento de los viveros, donde contemplaban:

- El número de empresas creadas con el apoyo del vivero
- La cantidad de empresas que conseguían terminar el programa de incubación y graduarse
- El número de emprendedores asesorados en el centro
- Puestos de trabajo generados por las empresas alojadas y asesoradas.

En su estudio sobre el impacto de los viveros de empresas en el desarrollo económico, con 142 viveros en siete países industrializados, Lalkala y Bishop, identificaron seis indicadores económicos (Lalkaka & Bishop, 1996):

- Patrocinador del vivero: algunas instituciones públicas son las que proporcionan la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del centro, incluyendo infraestructuras, equipamientos y los costes básicos para la operación del vivero.
- La creación de empresas: el número total de empresas incubadas.
- Índice de supervivencia: es el número total de empresas incubadas en relación con las empresas que no consiguen sobrevivir durante el periodo de incubación.
- Generación de empleo: el número de puestos de trabajo creados por las empresas incubadas y las empresas que han recibido el apoyo del vivero pero que ya han abandonado sus instalaciones.
- Coste por puesto de trabajo: representa el coste de la puesta en marcha y las operaciones del centro dividido por el número total de puestos de trabajo creados.
- Otros beneficios no cuantificables: se trata de elementos que favorecen el crecimiento económico pero que no son fácilmente medibles como: proporcionar habilidades técnicas y de gestión de empresas tanto a los emprendedores como al personal del vivero, la puesta en el mercado de investigación tanto de universidades como de centros especializados, la formación de emprendedores en potencia que terminarán creando empresas, transferencia de conocimiento entre universidad e industria y la capacidad de estos centros para influir sobre las instituciones públicas para pongan en marcha medidas fiscales que favorezcan el crecimiento de las pequeñas empresas.

La Comisión Europea en su informe sobre “Benchmarking of Business Incubators” (2002), establece un procedimiento para la evaluación de los viveros de empresas que tiene en cuenta cinco áreas principales:

- Eficiencia: factores relacionados con la inversión realizada en cada proyecto y los resultados obtenidos. En éste área se analiza el rendimiento desde un punto de vista financiero, evaluando el coste que supone cada proyecto de forma individualizada. Los parámetros son:
  - o Plazos para la puesta en marcha: el tiempo necesario para poner en marcha la incubadora.
  - o Inversión realizada: coste de las infraestructuras analizado por metro cuadrado (€/m<sup>2</sup>).
  - o Costes operativos del vivero de empresas y número de personas empleadas en el centro.
  - o Nivel de inversión pública frente a la financiación recibida de entidades privadas.
  - o Ingresos generados por los servicios cobrados a los emprendedores.
  - o Coste de cada proyecto incubado según los metros cuadrados que ocupa.
  - o Coste por empresa según el número total de empresas que están siendo atendidas.
  - o Coste por empresa graduada: inversión total dividida entre el número de empresas que terminan el programa de incubación con éxito.
  - o Coste por puesto de trabajo generado por los emprendedores que reciben el apoyo del vivero de empresas: inversión total entre el número de puestos creados.
  
- Efectividad: hasta qué punto los resultados obtenidos por las empresas están alineados con los objetivos que se han establecido, asimismo, el nivel de consecución adquirido por el centro entre los logros reales alcanzados por el

vivero y los objetivos que se fijaron el plan de acción inicial.

- o Número de emprendedores que finalmente consiguen poner en marcha una empresa.
  - o El periodo de tiempo que lleva la puesta en marcha del negocio.
  - o Porcentaje de empresas que siguen en activo después de los tres primeros años.
  - o Creación de riqueza: niveles de facturación de las empresas alojadas e índices de crecimiento anual.
  - o Generación de puestos de trabajo: número y tipo de puestos de trabajo creados por cada empresa alojada, incremento anual y relación entre los puestos generados y el nivel de población local. En este sentido no sólo se evalúa la cantidad de puestos creados sino también la calidad del empleo.
- Relevancia: si los resultados / objetivos sirven para promover nuevas políticas de ayuda y promoción para emprendedores. Si la misión y las líneas estratégicas llevadas a cabo por el vivero están alineadas con las políticas de desarrollo de la región, si el vivero es capaz de atraer el perfil y la calidad de proyectos necesarios para poder alcanzar estos objetivos de desarrollo.
  - Utilidad: en qué medida los servicios proporcionados por los viveros de empresas realmente satisfacen las demandas de los proyectos asesorados.
    - o Tasa de ocupación: porcentaje de espacio ocupado por los emprendedores sobre el total de espacio disponible en el centro.
    - o Porcentaje de empresas que utilizan los servicios de apoyo del vivero.
    - o Porcentaje de participación de las empresas en las encuestas de satisfacción que lleva a cabo el vivero.

- o Número de empresas que entran y salen del programa del vivero y tiempo medio de incubación empleado por las empresas.
  - o Índices de satisfacción: el número de empresas que manifiesta su satisfacción en cuanto al nivel de servicios que el vivero ofrece y que realmente cubre sus necesidades. Hasta qué punto el vivero contribuye al desarrollo y crecimiento de las empresas.
- Sostenibilidad: el nivel de sostenibilidad de las actividades y operaciones necesarias para poder ofrecer los servicios de apoyo a los proyectos y la durabilidad de los resultados obtenidos por los emprendedores. Básicamente se trata de evaluar si los ingresos generados por los servicios ofrecidos del vivero cubren los gastos generados para poder cubrir las necesidades de los emprendedores. En este apartado también se tiene en cuenta el índice de retención de los proyectos graduados que finalmente se ubican en el mismo municipio del vivero después de haber abandonado el centro, y hasta qué punto éste es capaz de atraer el tipo de empresas capaces de ayudar al desarrollo económico local, generadoras de puestos de trabajo de calidad y, en definitiva, con capacidad para generar riqueza.
- o Punto de equilibrio: ingresos menos gastos.
  - o Nivel de precios con respecto a los del mercado local, tanto si están subvencionados como si están por encima.
  - o Tasa de graduados: el porcentaje de empresas salientes cada año.
  - o Sectores emergentes: número de empresas que pertenecen a estos sectores en relación con el número total de empresas.
  - o Tasa de retención: porcentaje de empresas que permanecen en la zona después de su graduación.

Anteriormente, la Comisión Europea identificó en 1998 doce indicadores principales relacionados con el rendimiento de los viveros de empresas, que comprenden las cinco áreas mencionadas anteriormente (sostenibilidad, utilidad, relevancia, efectividad y eficiencia):

1. Cantidad y perfil de los actores principales: Según la Comisión Europea la presencia de asociaciones entre entidades públicas y privadas es fundamental para que los viveros de empresas puedan contribuir a la mejora de la competitividad, la transferencia de tecnología y la efectividad de políticas de mejora económica a nivel local o regional.
2. Cantidad y perfil de viveros de empresas: Este punto junto con la localización y el tipo de vivero de empresas, determina en gran medida la cantidad de inversión necesaria para la puesta en marcha del centro y los costes operativos necesarios para alcanzar economías de escala que permitan sacar el mejor rendimiento posible al centro.
3. Número y perfil de empresas asistidas: Tanto el número de emprendedores como su perfil nos proporciona información que permite hacer una clasificación de los viveros (tecnológicos, sociales, culturales, etc.), y la información sobre el rendimiento de estos emprendedores permite evaluar el rendimiento del vivero.
4. Costes de puesta en marcha y operaciones del centro / fuentes de financiación: En este punto hay multitud de indicadores relacionados con el área financiera del vivero, por ejemplo, el momento en el que el centro alcanza el punto de equilibrio, estos datos son capaces de proporcionar información relativa a la eficiencia y el valor que el vivero es capaz de generar en su entorno.
5. Tasa de ocupación y niveles de facturación de las empresas: La tasa de ocupación está directamente relacionada con la capacidad que tiene el vivero para atraer emprendedores. Para muchos centros también representa la clave para convertirse en proyectos sostenibles. El nivel de facturación de las empresas asistidas refleja el nivel de eficiencia de las actuaciones del vivero.

6. Oferta y nivel de precios de los servicios de apoyo: La oferta de servicios de apoyo a las empresas define el modelo de vivero. Estos servicios pueden agruparse en cuatro familias: formación para emprendedores, asesoramiento de empresas, apoyo en tecnología e innovación y financiación para empresas.
7. Criterios de admisión y salida del centro: La existencia de normas formales para la aceptación de proyectos en el centro, así como los de salida del mismo, también definen el modelo de vivero en el que nos encontramos. Este tipo de herramientas garantizan que haya una rotación continua de proyectos, uno de estos criterios puede ser la limitación en el tiempo que un proyecto puede permanecer en el centro.
8. Número de empleados trabajando en el centro y su perfil: El número de personas prestando servicio en el centro en relación al número de empresas y el perfil del equipo de dirección del vivero son indicadores clave para medir la eficiencia del vivero.
9. Criterios utilizados para monitorizar el funcionamiento del vivero: Son clave los sistemas que el centro utiliza para obtener información sobre la valoración que hacen las empresas de los servicios que perciben del vivero, además de otros indicadores cuyo fin es medir el nivel de desempeño y la calidad de estos servicios.
10. Funcionamiento, creación de empleo y creación de riqueza por parte de las empresas del vivero: El índice de empresas que superan el periodo de incubación y el de las que no llegan a completarlo es un indicador clave del rendimiento sobre el funcionamiento del vivero a corto plazo, los datos relacionados con la generación de puestos de trabajo y la creación de riqueza sirven para medir el impacto del vivero más a largo plazo.
11. Número de empresas graduadas y niveles de retención en la zona de influencia del centro: la realización de un seguimiento sobre las empresas que abandonan el vivero y sus destinos geográficos, es importante para poder hacer una valoración sobre el impacto que tiene el vivero en su zona y cómo se benefician otras zonas del apoyo que ofrece a los emprendedores y empresas.

12. Valor añadido generado en las empresas gracias al apoyo del centro: la valoración de los distintos instrumentos que utiliza el vivero para apoyar a los emprendedores, debe estar basada en datos relacionados con el valor añadido que generan estas empresas y la medida en que el funcionamiento del vivero es capaz de incidir sobre ellas y su evolución.

Según Ferrero (2013), los factores que ofrecen un mejor reflejo de las contribuciones de los viveros de empresas desde el punto de vista socioeconómico son (Ferrero Seoane, 2013):

- El dato referente a la capacidad de un centro para crear empresas: siendo éste su objetivo prioritario dado que gran parte de sus programas de formación, asesoramiento y seguimiento tienen como finalidad que los emprendedores se constituyan como empresas o como trabajadores autónomos, en cualquier caso, se trata de conseguir que formalicen desde el punto de vista mercantil su actividad.
- Los datos relacionados con el número de puestos de trabajo que se generan en el centro o gracias a su apoyo. Tal y como indica Ferrero (2013), la capacidad de generación de puestos de trabajo de cada proyecto representa un factor que se valora muy positivamente a la hora de hacer la selección de proyectos de cara a su incorporación al vivero, este apartado se tiene en cuenta tanto si los puestos son para autoempleo como trabajador autónomo, como si se trata de contrataciones.
- El número de empresas que consiguen superar el periodo máximo de permanencia en un vivero, frente a las que no lo consiguen: no todas las empresas o emprendedores autónomos llegan a consumir su estancia en el vivero completamente, las razones para dejar un centro pueden ser positivas o negativas. En los mejores casos, los emprendedores crecen a un ritmo tan elevado que las propias instalaciones del centro se quedan pequeñas para seguir desarrollando su actividad desde el vivero, en otros, ciertas ideas de negocio no consiguen encontrar su mercado, o se enfrentan a la escasez de recursos

financieros, barreras tecnológicas imprevistas o simplemente diferencias de opinión entre los socios que hacen desaparecer la actividad empresarial. En cualquier caso, otro de los principales objetivos de los viveros es precisamente aplicar su experiencia y conocimiento para evitar que los emprendedores cometan los mismos errores año tras año y de esta manera acelerar el proceso de maduración del proyecto para que cuando abandone las instalaciones tenga suficiente potencia como para resistir el máximo posible en el mercado.

- Número de empresa alojadas en el centro frente a los espacios disponibles: en la mayor parte de los viveros, las principales partidas de gastos son costes asociados al personal del vivero como el gerente, los técnicos, personal administrativo, etc., que no se dimensionan en función del número de empresas alojadas en el centro, con lo que es muy preferible tener el vivero con el máximo nivel de ocupación posible para generar economías de escala. En este sentido, aunque el nivel de ocupación no representa un objetivo para el centro, pero es un indicador que permite medir su nivel de rentabilidad por emprendedor y su capacidad de atracción de usuarios.

Según Hamdani (2006), los viveros de empresas tienen la capacidad de generar valor de diversas formas, pero su tarea principal es apoyar a las nuevas empresas para que sobrevivan durante los primeros años de actividad. Las economías más dinámicas están en continuo proceso de rejuvenecimiento. Las empresas más innovadoras desarrollan tecnologías y productos que provocan la obsolescencia de las que ya están en el mercado, empujando a éstas a renovarse o, si no hay más remedio, a desaparecer. La creación de nuevas empresas conlleva la utilización de recursos humanos, financieros, de dirección, tecnológicos y de marketing para poder afrontar las nuevas demandas de consumidores y los cambios en los mercados. En las últimas décadas, varios estudios han demostrado que el apoyo de los viveros de empresas en estas áreas incrementa significativamente el número de empresas que consiguen superar los tres primeros años de vida. Una vez que el emprendedor ha decidido confiar en un vivero para desarrollar su actividad con su apoyo, el vivero asume gran parte de las funciones de monitorización y evaluación de sus actividades. Realmente el vivero empieza a aportar valor añadido desde el momento de la selección del proyecto. En este sentido, el proceso de selección elegido y los factores a tener en cuenta, tanto sobre el proyecto

como en relación con el equipo humano, se convierte en un elemento clave que afectará al rendimiento del centro (Hamdani, 2006).

En general, los viveros que aplican procesos de selección para la admisión de emprendedores y suelen segmentarlos en tres grupos:

- Candidatos que no pueden ser ayudados a través de las herramientas de apoyo del vivero, en estos casos el proyecto suele mostrar claros signos de falta de viabilidad, por problemas en su plan financiero, recursos tecnológicos inalcanzables o cualquier otro factor que impide pasar de la idea al proyecto de empresa para convertirse en una realidad del mercado.
- Candidatos que presentan cierta debilidad, pero con un alto potencial: En este grupo se engloban proyectos con elevado nivel de incertidumbre que es posible minimizar gracias a la tutela del vivero.
- Candidatos con elevado potencial y con alta probabilidad de materialización en proyectos viables. Ideas o proyectos donde el vivero no es un elemento determinante para su puesta en marcha, pero sí que puede acelerar el proceso de maduración durante los primeros años de actividad.

La utilización de herramientas y sistemas de selección, aumenta el rendimiento de los viveros permitiendo enfocar los recursos a aquellos proyectos que tienen mayor probabilidad de supervivencia gracias a su apoyo. En este sentido, será decisión de la dirección del vivero la tipología de proyectos que quieren incubar y el esfuerzo y recursos que necesitará cada uno para conseguir el mejor rendimiento posible del centro.

Según Hamdani, 2006 y otros autores, existen múltiples factores que permiten determinar el potencial del emprendedor tanto de carácter interno como externo. Son de carácter interno consideraciones como: monitorización y una correcta selección de los servicios de empresa que necesita, hacer un diagnóstico de las necesidades que tendrá la empresa, una previsión adecuada de sus necesidades financieras y nivel de acceso a la red del vivero de empresas (Campbell, Kendrick, & Samuelson, 1985). De carácter

externo son: potencial para su desarrollo y credibilidad del proyecto, moderación de la curva de aprendizaje del emprendedor, solucionar los problemas con cierta rapidez y el acceso a redes de contactos (Smilor, 1986). Otros factores a tener en cuenta son: diseñar el vivero de empresas de tal forma que sea capaz de atender las demandas del entorno local, conseguir promotores de primera línea para el centro y la educación tanto de actores públicos como privados (R. D. Hisrich, 1988).

La tarea necesaria para hacer una segmentación de los candidatos en base a la viabilidad del proyecto y el rendimiento que pueden conseguir gracias al apoyo del vivero es realmente difícil y en muchos casos condiciona los resultados sobre el rendimiento de las políticas de apoyo y herramientas que el centro pone a disposición de los emprendedores.

Se han desarrollado múltiples metodologías con el fin de facilitar la correcta selección de los proyectos más adecuados a las políticas de apoyo de los viveros de empresas, Hamdani, 2006, identifica las que utiliza el U.S. Department of Commerce y Lumpkin y Ireland (1988). Éste último utiliza análisis de conglomerados para la identificación de factores críticos y el primero, se apoya en herramientas de filtrado y simulación de modelos informatizados que ayudan a la identificación de aquellos proyectos que tienen mayores probabilidades de conseguir el éxito desde el punto de vista comercial. Estas herramientas se basan en tres fases cuyo objetivo es, primero determinar el nivel de interés de posibles inversores, el nivel de correlación que hay entre el emprendedor y el área de negocio en el que va a desarrollar su actividad y finalmente si su entrada en un vivero de empresas es la mejor manera de apoyar su proyecto (Lumpkin & Ireland, 1988). Hamdani, 2006, nos presenta un resumen de estos procedimientos basado en Merrifield (1987): el análisis se basa en tres cuestiones: ¿se trata de un buen negocio?, si es así, nos preguntamos si el emprendedor tiene el suficiente nivel de competencia que se requiere para llevarlo a cabo y finalmente si el vivero tiene los medios necesarios para poder apoyar su iniciativa empresarial. El nivel sobre el atractivo del negocio se evalúa en base a seis factores que comprenden las siguientes áreas: el potencial de generar volumen de ventas y nivel de beneficio, si existen barreras de tipo social o legislativo, capacidad de crecimiento de la empresa, entorno competitivo, acceso a la tecnología, patentes, el nivel de obsolescencia del producto o de su tecnología, barreras de entrada, prácticas monopolísticas, etc., su posición frente a otros proyectos que ya se

encuentran en el vivero, posibilidad de que haya canibalización entre los viveristas y finalmente, el número de oportunidades que ofrece esa industria en concreto y que permita una re-segmentación o la creación de un nuevo mercado (Merrifield, 1987).

Si llegado este punto el candidato ha conseguido suficiente puntuación, entonces pasa al siguiente proceso donde se evalúan los siguientes aspectos: si existe suficiente capital para poder explotar correctamente la oportunidad de negocio, nivel de competencia para poder aprovechar al máximo el potencial de crecimiento que presenta el mercado, suficientes herramientas de marketing y distribución para garantizar que se consigue el grado de penetración de mercado dentro del ciclo de vida esperado del producto, una base tecnológica para poder garantizar el servicio al cliente, la mejora y diversificación de productos y recursos materiales suficientes y finalmente, el apoyo de una dirección que motive al equipo.

Campbell y Allen (1987) indicaron los siguientes criterios para determinar el rendimiento de los viveros de empresas: la existencia de una plataforma de consultoría de negocio que sea receptiva, la participación de agentes inversores en los proyectos incubados en el vivero, el nivel de empresas en fase de “start-up”, y el nivel de sinergias que se produce en el vivero entre las empresas alojadas de tal forma que creen relaciones comerciales y de colaboración entre los distintos emprendedores del centro (Campbell & Allen, 1987). En un principio la mayor parte de las teorías que se planteaban sobre la evaluación del rendimiento de los viveros de empresas estaban principalmente dirigidas al propio centro. Mian (1996) estudió la percepción de los viveristas con respecto a la imagen del vivero, los laboratorios, el equipamiento a su disposición y los programas de transferencia tecnológica (Mian, 1996).

El primer requisito que debe cumplir una metodología para medir el rendimiento, es que debe estar alineado con los objetivos estratégicos del vivero de empresas (Vanderstraeten, Matthyssens, & van Witteloostuijn, 2012), el segundo, es que el marco de análisis debe estar equilibrado, debe comprender varias áreas del vivero, las partes que se ven afectadas por su presencia y los distintos niveles organizativos, además debe tener en cuenta si los resultados se producen a corto, medio o a largo plazo (Tangen, 2004). El tercer requisito según Vanderstraeten (2012), tiene en cuenta el propio personal del vivero, que es el que lleva a cabo las tareas de asesoramiento y soporte,

además de mantener un contacto continuo y directo con los emprendedores. Vanderstraeten (2012) indica que el cuarto requisito, según (Löfsten & Lindelöf, 2001), es utilizar un número limitado de las áreas de desempeño, concretamente: la tasa de supervivencia y crecimiento de las empresas asesoradas, el crecimiento y la sostenibilidad del programa de incubación y el impacto que tienen estas medidas en la comunidad que rodea al vivero. Finalmente, Vanderstraeten (2012) indica que debe establecerse un marco temporal para hacer el seguimiento de todos estos factores y la frecuencia con que deben repetirse para obtener los elementos de valoración necesarios.

Vanderstraeten et al. 2012, adaptan dos modelos basados en el trabajo de Kaplan y Norton que se articulan a través de reuniones de grupo con gerentes y responsables de viveros de empresas, fundamentalmente técnicas de carácter cualitativo denominados: BSEDI (Balanced Scorecard for Economic Development Incubators) y SMEDI (Strategy Map for Economic Development Incubators). Esta metodología permite convertir objetivos estratégicos a largo plazo en objetivos a corto, además, no sólo miden el rendimiento desde el punto de vista financiero, sino que también pueden indicar la importancia que tienen los clientes, los procesos de negocio internos y el efecto de la innovación y el aprendizaje. Para Vanderstraeten es imprescindible medir la sostenibilidad financiera de los viveros de empresas, especialmente los que no persiguen un rendimiento económico sino más bien de carácter social. Para alcanzar la sostenibilidad financiera, los viveros deben establecer estrategias a corto plazo, como funcionar con el cien por cien de capacidad para garantizar unos ingresos mínimos por el alquiler del espacio, en este sentido conviene tener una representación equilibrada entre emprendedores muy innovadores y jóvenes y empresas con algo más de madurez, de esta forma diversifica el riesgo y se evita que la mayoría de las empresas corran el riesgo de abandonar el centro demasiado pronto dejando de generar los ingresos en concepto de alquiler que son la base de sustento del vivero. Existen fuentes alternativas de ingresos como el alquiler de servicios y espacios a otras empresas del municipio o la obtención de subsidios o patrocinios de agentes externos.

Además de la viabilidad financiera como objetivo estratégico para medir el rendimiento de los viveros, Vanderstraeten, considera que la generación de valor también es un elemento estratégico que debe medirse. Desde el punto de vista del usuario de los servicios del vivero, se espera que el vivero ofrezca servicios que se adapten a las

necesidades que tiene el proyecto y/o la empresa según el momento en el que se encuentra. Para conseguir este objetivo, el vivero debe tener un sistema de seguimiento de los proyectos que le permita saber exactamente la fase en la que se encuentra cada emprendedor. Otro elemento a tener en consideración es la actividad de asesoramiento externo que ofrece el vivero, equipos de profesionales externos al centro que ponen a disposición de los proyectos asesorados o incubados su experiencia, este tipo de actividades aumentan notablemente la eficiencia del centro a través de la creación de redes de contactos fuera de las instalaciones del vivero. La implantación de sistemas de calidad es importante para garantizar un buen nivel de calidad en la prestación de los servicios que se ofrecen (Total Quality Management o certificaciones ISO). Poner en marcha mecanismos para medir la eficiencia del vivero en términos de servicios ofrecidos con la limitación de personal e instalaciones existente, operar de forma más eficiente puede traducirse en la estandarización de procedimientos, alcanzar acuerdos con otros agentes externos que puedan ofrecer cierto tipo de servicios en mejores condiciones o incluso alcanzar acuerdos con otros viveros o colaboradores expertos que permitan generar sinergias.

Según Venderstraeten, el cuarto objetivo estratégico a largo plazo de los viveros que debe convertirse en medidas estratégicas a corto, es el desarrollo de negocios y la difusión de la cultura emprendedora. Es importante ofrecer una plataforma desde donde poder ofrecer apoyo para pequeñas empresas y emprendedores, pero los viveros deberían ir aún más lejos y poner en marcha otro tipo de iniciativas como concursos, seminarios y talleres, no sólo orientados a proyectos que ya se encuentran en marcha sino también para inspirar emprendedores en potencia que gracias a este tipo de actividades llegarán a plantearse más a corto plazo la opción de emprender como salida profesional. Los servicios de localización para las empresas salientes del vivero son un elemento importante a la hora de aumentar la rentabilidad de los viveros, ya que este tipo de ayudas permiten retener los puestos de trabajo, la actividad comercial y en definitiva el crecimiento económico en la zona de influencia del vivero. La proximidad a las empresas egresadas facilita el seguimiento de sus actividades y por tanto medir el retorno del tiempo y los esfuerzos invertidos por el centro en los proyectos. Poder acudir a estas empresas para que actúen como “líderes de opinión” de cara a otros emprendedores es otra actividad que aumenta el rendimiento del vivero.

En el trabajo llevado a cabo por Vanderstraeten en 2012, se tiene en cuenta el nivel de satisfacción de los viveristas, en su investigación se considera que es necesario mantener un mínimo de dos reuniones anuales con los clientes del centro para poder conocer el grado de satisfacción sobre los servicios y las instalaciones que ofrece el vivero. Dado que los servicios que prestan los viveros son en gran medida adaptados a las necesidades de cada proyecto, es fundamental poder aplicar medidas correctivas que aumenten el rendimiento del centro desde el punto de vista de la satisfacción del cliente a medida que el proyecto va desarrollándose. El número de encuentros dados entre los emprendedores y el personal técnico del centro es uno de los indicadores sobre el nivel de involucración del centro con sus clientes.

El último elemento del trabajo de Vanderstraeten para medir el rendimiento de los viveros, está relacionado con la innovación y el aprendizaje. Es posible evaluar la medida en que los viveros son capaces de innovar y mejorar los servicios que ofrecen de forma continua. La participación de los empleados y del personal técnico en actividades formativas como talleres, conferencia y seminarios sobre emprendimiento es un indicador sobre la capacidad del vivero por introducir nuevos servicios y procedimientos que permitan mejorar su eficiencia.

(Cheng & Schaeffer, 2011) a principios del año 2000 llevaron a cabo una investigación con el fin de encontrar una metodología que fuese lo más objetiva posible para determinar factores de rendimiento de los viveros de empresas. Desde su punto de vista, los estudios realizados hasta ese momento junto con las teorías, metodologías y experimentos, mostraban ciertas deficiencias que en muchos casos no permitían hacer una valoración justa de los esfuerzos realizados desde los viveros por mejorar las condiciones económicas de las zonas donde se implantan. En su trabajo, intentan explicar la necesidad de definir mejores factores de rendimiento y las dificultades detectadas que impedían hacer una valoración más justa. Según Cheng y Schaeffer (2011), las investigaciones pasadas utilizaban muestras demasiado pequeñas y metodología a medida de los centros con lo que no eran extrapolables al resto de viveros. En otros casos, no se tenía en cuenta el efecto a largo plazo de los viveros porque no existía un sistema de monitorización que permitiese hacer un seguimiento fiable de las empresas que se graduaban. Otro elemento que no se tiene en consideración es si el vivero está ubicado en una zona subdesarrollada económicamente,

es en estos lugares donde la labor de los viveros es especialmente relevante. En estas condiciones podría darse el caso de viveros con buen nivel de rendimiento en zonas menos desarrolladas mostrando resultados muy inferiores a viveros con bajo perfil de rendimiento en zonas económicamente en mejores condiciones. Éste podría ser el caso si comparamos viveros de zonas rurales con viveros en entornos urbanos o industriales donde hay mayor número de oportunidades.

Cheng y Schaeffer son partidarios de realizar un estudio que tenga en cuenta un grupo de control que refleje una situación en la que no habría existido el vivero para dar apoyo a los proyectos. Según su punto de vista, debería haber proyectos similares en cuanto a antigüedad, sector y localización en sus dos versiones, los que han recibido apoyo de los viveros y los que han desarrollado su actividad sin programa de incubación. Desde su punto de vista, estudiando el rendimiento de los dos grupos se vería claramente la efectividad de los viveros de empresas. El gran problema de este sistema de evaluación del rendimiento de los viveros es la selección de la muestra, por dos razones: la primera es que los viveros no suelen guardar información sobre los proyectos que no seleccionan y la otra es que los procesos de selección de los viveros marcan grandes diferencias entre los proyectos que se incorporan al vivero y los que no, con lo que es muy difícil encontrar una muestra significativa de proyectos idénticos donde la única diferencia sea si han entrado o no a formar parte de un vivero (Cheng y Schaeffer, 2011), (Sherman & Chappell, 1998) y (Phillips, 2002). No obstante, Alejandro Amezcua publica varios estudios sobre el rendimiento de los viveros, no sólo enfocado a identificar los modelos de ayuda a emprendedores más eficientes, sino también a medir la efectividad de éstos en empresas incubadas frente a las que no reciben este tipo de ayuda. En este último aspecto, Alejandro lleva a cabo una investigación con más de novecientas empresas en el año 2010, donde consigue comparar empresas incubadas frente a empresas no incubadas. Amezcua basa su trabajo con información recopilada por el Censo Nacional de Viveros de Empresas en Estados Unidos en el periodo comprendido entre 1990 y 2008 de donde salieron los datos que corresponden a las empresas que han sido apoyadas por viveros de empresas, mientras que los datos de las empresas que no habían recibido este tipo de apoyo salieron del censo nacional de empresas privadas que tenían elementos en común con las primeras en cuanto a sector de la industria y datos demográficos. En su investigación pretendía averiguar si las empresas incubadas en los viveros tenían niveles superiores de años de permanencia en

el mercado, generación de puestos de trabajo y mayor volumen de ventas. Además, se trataba de investigar si ciertas características de los viveros podían ser asociadas a la mejora en el rendimiento de las empresas alojadas (Amezcuca, 2010). Aunque el trabajo de investigación de Amezcuca continúa, en su publicación: “Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy. A Report from the National Census of Business Incubators and their Tenants”, presenta los primeros resultados de su estudio:

- Existen ciertos tipos de viveros de empresas que tienen un impacto muy significativo en los emprendedores a los que apoyan, aunque también es cierto que en el caso de otros viveros dotados de otras características su aportación a las empresas ha sido marginal cuando son comparadas con otras de similares cualidades que no fueron incubadas. El caso de los viveros vinculados a universidades o instituciones de educación superior ha demostrado ser un buen ejemplo de viveros de alto rendimiento ya que los proyectos incubados en estos centros mostraron un nivel significativamente muy superior en términos de éxito empresarial, especialmente en generación de empleo y crecimiento en ventas.

- En cuanto a la tasa de supervivencia y el crecimiento de las empresas incubadas frente a las no incubadas, las primeras mostraron resultados un poco mejores que las segundas. No obstante, estos datos fueron mucho más positivos en las empresas incubadas en lo referente a generación de puestos de trabajo e incremento en el volumen de ventas.

Según Amezcuca, con los datos aportados en su investigación publicada en 2010, aunque son estadísticamente relevantes, no son suficientes para hacer una afirmación generalista sobre los resultados de todos los viveros de empresas. No obstante, reconoce que los viveros son especialmente eficientes identificando a los emprendedores y proyectos con mayor potencial frente a los que no lo tienen o presentan graves carencias que impedirán la permanencia de la empresa en el mercado, de este modo las empresas incubadas que abandonaban su actividad, lo hacían antes que las empresas no incubadas, ahorrando a los emprendedores tiempo y dinero. En definitiva, los viveros demostraron ser una buena herramienta de detección de buenos negocios frente a los que no lo son.

Amezcuca deja abiertos varios aspectos no resueltos en su trabajo como:

- ¿Hasta qué punto la especialización de los viveros según el tipo de industria aumenta el rendimiento de las empresas incubadas?
- Si el tipo de industria influye sobre la tasa de supervivencia y la graduación de los viveros.
- ¿Por qué las empresas de nueva creación lideradas por mujeres tienen un nivel de rendimiento superior a las lideradas por hombres?
- ¿Cómo afectan al rendimiento de los viveros otros factores externos al centro como la renta per cápita, nivel de estudios y concentración de otras industrias?
- ¿Qué aprenden los emprendedores que han estado en una incubadora y no consiguen sacar su empresa adelante? (a nivel personal, profesional, financiero...)

Otras líneas de investigación tienen en cuenta sistemas de medición sobre el rendimiento económico de los viveros basados en la valoración de los recursos invertidos y valor obtenido, deben tener en cuenta los niveles de desarrollo económico de las zonas que se están considerando para el estudio (Cheng & Schaeffer, 2011). Teniendo en cuenta el nivel del desarrollo de la zona nos dará información muy útil sobre el rendimiento de los programas de apoyo en zonas más desarrolladas económicamente frente a otras más deprimidas. El impacto de los viveros siguiendo este sistema tiene en cuenta la generación total de empleo alcanzada por las empresas alojadas, el nivel de facturación y beneficios del conjunto de empresas por cada centro. Según las aportaciones de Cheng y Shaeffer, estos datos deberían recogerse por primera vez un año después de haber ingresado en el programa y otra cinco años más tarde. El gran problema radica en la dificultad de acceder a esta información una vez que las empresas abandonan el centro (National Business Incubation Association, 2007).

Según Lewis et al. 2011, el rendimiento de los viveros de empresas está directamente ligado al nivel de crecimiento y rendimiento financiero que presentan las empresas en el momento de su graduación. Desde el punto de vista operativo, hay cinco resultados que son excluyentes el uno del otro sobre el momento en el que las empresas terminan su programa de incubación:

- La empresa sigue operativa y presenta datos positivos desde el punto de vista financiero.
- La empresa sigue funcionando y creciendo con vistas a conseguir beneficios en un futuro.
- La empresa sobrevive, pero no crece ni presenta beneficios en sus resultados financieros o son prácticamente inapreciables.
- La empresa no continua con su actividad mientras esta en el programa de incubación dentro del vivero, pero registra unas pérdidas económicas mínimas.
- La empresa no continua con su actividad y presenta pérdidas elevadas.

Realmente los tres primeros puntos representan factores de éxito, mientras que los dos últimos son de fracaso, incluso el penúltimo podría ser considerado como un resultado exitoso dado que el programa de incubación ha conseguido minimizar las pérdidas adelantando la decisión o el proceso de abandono de la actividad mientras estaba en el vivero (Lewis, Harper-Anderson, & Molnar, 2011) y (Hackett and Dilts 2004).

Según Deepcentre (Centre for Digital Entrepreneurship + Economic Performance)<sup>6</sup>, en su informe del año 2015 sobre el rendimiento de los programas de apoyo al

---

<sup>6</sup> El Centre for Digital Entrepreneurship and Economic Performance (DEEP Centre) es una entidad relacionada con el departamento de economía del gobierno canadiense. Fundada en 2012 como empresa de investigación, su objetivo es evaluar el efecto de entornos productivos para lanzar, consolidar y escalar empresas que deben competir en un mercado globalizado. Esta entidad proporciona datos de investigación objetiva y asesoramiento en los factores de éxito de la economía global y su interacción con la tecnología, el emprendimiento y el rendimiento económico de las empresas a largo plazo. Su misión es ayudar a las instituciones públicas que diseñan las políticas económicas de apoyo, a medir su impacto en el crecimiento económico y el empleo en su jurisdicción.

emprendimiento en Canadá, da respuesta a varias preguntas relacionadas con la efectividad y los efectos de estos programas. En el estudio se tiene en cuenta no sólo viveros sino también aceleradoras de negocio, agencias para ayuda en la comercialización y otras entidades. Las principales cuestiones que trata en su estudio son (Centre for Digital Entrepreneurship and Economic Performance, 2015):

- ¿Los viveros y las incubadoras son capaces de producir empresas rentables?, ¿aumentan la innovación?, ¿generan puestos de trabajo?, ¿crean oportunidades para los socios fundadores o inversores?, ¿son focos de atracción para que las start-ups reciban mayor financiación?
- ¿Qué objetivos debería fijar el gobierno canadiense a través de sus políticas de apoyo a emprendedores en relación al crecimiento de empresas, comercialización de nuevas tecnologías, internacionalización y competitividad?
- ¿Hasta qué punto se puede atribuir a los viveros y las incubadoras el éxito de estas políticas y que sistema de evaluación debería utilizarse para medir este rendimiento?
- ¿Qué otras aportaciones hacen los viveros en materias como la innovación y cómo se podría mejorar su rendimiento si se mejorase la colaboración entre los distintos centros?
- ¿En qué dirección deberían evolucionar los viveros para facilitar aún más el crecimiento de las pymes?

En general la mayor parte de autores coinciden con el planteamiento de Deepcentre sobre los principales factores a tener en cuenta para medir el nivel de éxito de los viveros de empresas y de sus usuarios, parece estar claro que, si se lleva a cabo un buen proceso de selección, los proyectos incubados deberían tener mejores tasas de supervivencia, crecer más rápidamente, generar más puestos de trabajo y atraer mayores recursos financieros de los inversores que las empresas que no reciben este tipo de apoyo.

Según el informe publicado por Deepcentre en 2015, llevar a cabo un estudio puramente cuantitativo sobre el rendimiento de los viveros de empresas, estaría dejando fuera del análisis aspectos cualitativos de cierta relevancia. En este sentido, la sola existencia del vivero podría representar impactos no medidos como hasta qué punto el vivero puede funcionar como fuente de atracción para nuevas empresas, o como apoyo para jóvenes emprendedores que buscan salidas laborales alternativas, o cómo ayuda a mejorar las relaciones entre emprendedores, inversores, investigadores y colaboradores creando ecosistemas que favorecen la actividad emprendedora, o simplemente la mejora en la implantación de la cultura emprendedora a todos los niveles sociales. En la tabla que se muestra a continuación, obtenida del informe de Deepcentre, se presentan distintos factores a tener en cuenta para la evaluación del rendimiento de los viveros en función del momento en el que se encuentran del proceso emprendedor.

Incorporación: en la fase de incorporación la atención se centra en la capacidad que tiene el vivero para generar o atraer demanda de proyectos, si hay o no lista de espera para entrar en el proceso de selección y cuantas personas hay en esa lista. No solamente interesa el número de proyectos que se presentan cada año, sino también el nivel de dichos proyectos. Los gestores de los viveros deberían recolectar información sobre el perfil de los candidatos, emprendedores (edad, genero, formación, residencia, etc.) y empresas (antigüedad de la empresa, hitos anteriores, rendimiento económico, etc.).

En la siguiente etapa se tiene en cuenta información sobre la programación del centro. Servicios de capital semilla, mentorización, programas de formación relacionados con aspectos técnicos y programas para mejorar competencias personales de los emprendedores, duración de los servicios y duración máxima del programa de incubación. Debería tenerse en cuenta también, cómo van evolucionando los proyectos incubados, especialmente los que son más jóvenes y necesitan ser supervisados más de cerca para garantizar que completan los pasos necesarios para llegar al mercado en las mejores condiciones de competitividad posibles.

La penúltima etapa tiene que ver con la graduación de proyectos, en el planteamiento de Deepcentre, se observa el momento en el que el proyecto abandona el centro y un periodo adicional de doce meses. En esta etapa se pretende evaluar el nivel operativo de la empresa, su capacidad para seguir generando ingresos o continuar atrayendo

financiación mientras que crece en número de clientes y va aumentando su beneficio, en la etapa de graduación, además, debe tenerse en cuenta el número total de puestos de trabajo que la empresa ha generado desde su incorporación al vivero.

En la última fase corresponde medir el rendimiento de las empresas de forma continuada con carácter anual, lo ideal sería llegar a medir entre cinco y siete años después de su graduación. Sobre esta etapa interesa recopilar información sobre el número de empresas que aún sigue operativas y cifras sobre su facturación anual, beneficio, generación de puestos de trabajo, cantidad de inversión recibida, actividad exportadora y rentabilidad financiera.

El equipo de investigadores de este estudio sobre el rendimiento de los viveros y aceleradoras en Canadá, introduce un concepto interesante que denominan: “fallo de éxito”. Según ellos, la investigación cuantitativa no es capaz de recoger este efecto que viene generado por las empresas y emprendedores que no alcanzan ni varios meses de vida. No obstante, si gracias al apoyo del vivero ha conseguido reconocer rápidamente que su idea no es viable, también habrá atesorado conocimiento que empleará en sus próximas empresas. Este hecho normalmente no se recoge en los sistemas de medición cuantitativos, pero pueden representar un factor de éxito en cuanto al rendimiento del vivero. En este sentido, el vivero puede ayudar al emprendedor a cambiar de rumbo con su idea evitando que éste incurra en pérdidas mayores y que los inversores se interesen por un proyecto con pocas opciones de convertirse en una opción rentable.

*Tabla 5. Medición de factores económicos y atractivo para inversores para el nivel de rendimiento de los viveros de empresas*

<b>Etapa</b>	<b>Medición</b>	<b>Métricas</b>
Incorporación	Proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de candidatos</li> <li>• Porcentaje de admitidos</li> </ul>
	Campaña de captación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de emprendedores interesados por campaña</li> <li>• Número de campañas al año</li> </ul>
	Factores demográficos interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad de las empresas</li> <li>• Fase en la que se encuentran los proyectos</li> <li>• Perfil de los promotores (edad, género, nacionalidad, estudios)</li> </ul>

Estructura del programa y características	Capital semilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media del capital a invertir</li> </ul>
	Participación en el accionariado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media en la participación del accionariado</li> </ul>
	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo medio dedicado a las empresas</li> </ul>
	Recursos para mentorización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de mentores por empresa</li> </ul>
	Eficiencia del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste del programa por empresa</li> </ul>
	Calidad del programa/servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración cualitativa por parte de las empresas</li> </ul>
Hitos del programa	Desarrollo de producto/servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas que completan su producto mínimo viable</li> </ul>
	Investigación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas que completan un estudio de mercado validado</li> </ul>
	Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas que pone en marcha una estrategia comprobada para la exportación</li> </ul>
	Descubrimiento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número medio de entrevistas con clientes (b2c/b2b)</li> </ul>
	Atracción de inversores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número medio de entrevistas con inversores</li> </ul>
Graduación + 12 meses	Estado operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de las empresas que siguen operativas, han cesado su actividad o han sido compradas</li> </ul>
	Atracción de inversores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de empresas recibiendo nuevas rondas de financiación</li> <li>• Número medio</li> <li>• Fuentes de financiación: Capital Riesgo, Business Angels, financiación pública, otras.</li> </ul>
	Generación de beneficios y ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento medio en el número de clientes</li> <li>• Incremento medio del beneficio</li> </ul>
	Generación de empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número total de puestos de trabajo generados al año</li> <li>• Número medio de puestos de trabajo generados por cada empresa</li> </ul>
Post – graduación (datos entre 1 y 5 años después de abandonar el centro)	Tasa de supervivencia de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de supervivencia durante los cinco primeros años</li> </ul>
	Incremento de beneficios y volumen de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento anual en número de clientes</li> <li>• Crecimiento anual del beneficio</li> </ul>
	Crecimiento de puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de puestos de trabajo neto creados en los cinco primeros años</li> </ul>

	Crecimiento de la inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de inversión total captado</li> <li>• Número de inversores</li> </ul>
	Crecimiento de las exportaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de productos/servicios exportados</li> <li>• Crecimiento anual del beneficio procedente de mercados internacionales</li> </ul>
	Rentabilidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento anual de beneficio neto</li> </ul>

Fuente: Deepcentre 2015.

Sobre la investigación llevada a cabo en Canadá y publicada en el año 2015, llegaron a identificarse diez elementos comunes que estaban estrechamente relacionados con centros que demostraron un alto nivel de rendimiento:

- Carácter: centros orientados a resultados.
- Procesos de selección: procesos intensivos y rigurosos, dirigidos a identificar los perfiles y proyectos con mayor talento.
- Estructura del programa: programas bien definidos y estructurados, con niveles que se correspondan con las necesidades de las empresas según el momento en el que se encuentren de su ciclo de vida.
- Mentores: un programa de mentores con experiencia centrados en el desarrollo de negocio y en difundir la cultura emprendedora.
- Servicios de apoyo: una selección de servicios bien gestionados para facilitar la comercialización, dar asesoramiento fiscal, legal, sobre recursos humanos e internacionalización.
- Comunidad: un entorno que contenga una comunidad tecnológica, que incluya la cooperación con universidades o centros de investigación y empresas consolidadas que puedan servir de apoyo a otras más jóvenes e inexpertas.

- Financiación: presencia de una red de entidades financieras, inversores privados, puntos de información sobre ayudas públicas.
- Asociación: cerca de la zona de influencia de focos industriales con entidades que puedan funcionar como fuentes de financiación y apoyo a largo plazo.
- Empresas egresadas: comunidad activa de empresas graduadas que formen parte del programa de actividades del vivero y que se aproxime a los nuevos proyectos llegando incluso a asociarse con ellos.
- Espacio físico y localización adecuados: despachos, zonas de trabajo, áreas compartidas, todas ellas emplazadas en una zona de fácil acceso, con las dimensiones adecuadas y los servicios necesarios, muy parecidos a los que puede requerir cualquier centro de negocios.

Michael Schwartz (2010) lleva a cabo un estudio de diez años de duración en Alemania entre un grupo de empresas incubadas en cinco centros distintos y otro grupo de control que no había recibido servicios de incubación (Schwartz & Hornych, 2010). Schwartz interpreta el rendimiento de los viveros de empresas desde el punto de vista de la tasa de supervivencia de las empresas una vez que han abandonada el programa de incubación. La investigación realizada por Schwartz indicó que no había evidencias claras de que las empresas incubadas presentaban mejores resultados estadísticos en términos de supervivencia que las no incubadas.

Aunque los resultados obtenidos en cinco viveros alemanes no estén alineados con el espíritu de numerosas instituciones tanto públicas como privada en la actualidad, Schwartz arroja luz sobre varias áreas que permitirán hacer mejoras en futuros programas de apoyo para emprendedores, indicando problemas en la metodología asociados directamente con la tasa de supervivencia de las empresas. No obstante, no dejan claras cuestiones más cortoplacistas como: ¿cuántas de estas empresas no hubiesen iniciado su actividad sin el apoyo del vivero?, ¿cuál ha sido el rendimiento económico obtenido durante los años de incubación? y cómo han influido en su entorno como fuente de inspiración y apoyo directo a otros proyectos de emprendedores en su

zona. Otro aspecto a tener en cuenta es si el vivero ha permitido sobrevivir algunos o muchos de estos proyectos en los tres o cinco primeros años de vida. Tal y como indica Schwartz (2010), la pregunta es si los viveros realmente son eficientes a la hora de cubrir las deficiencias de las empresas más jóvenes durante los primeros años, concretamente después de haber conseguido alcanzar su mercado (Hannan & Freeman, 1984), (Stinchcombe & March, 1965).

En Francia, Zouhaïer M'Chirgui, lleva un estudio entre los años 2000 y 2009 para medir el rendimiento de los primeros viveros de empresas franceses (M'Chirgui, 2012). Su investigación indicaba que los viveros en Francia siguen creciendo en número y están perfectamente integrados en las políticas de innovación a nivel regional. Además, los viveros franceses demostraron su capacidad para lanzar proyectos emprendedores innovadores, no obstante, encontró áreas de mejora en la profesionalización de sus actividades, en los procesos de selección, apoyo en el área de gestión de empresas, redes de contactos y graduación de los centros. Según M'Chirgui, en Francia comienza la implantación de la red nacional de viveros de empresas en el año 1999 y diez años más tarde disponía de treinta centros que daban servicio a 2,611 proyectos. Según el Ministerio de Educación Superior e Investigación francés, del que depende la red de viveros, el objetivo es promover la creación de empresas innovadoras con la colaboración de universidades o centros de investigación públicos, según este organismo, el rendimiento y la eficiencia de sus centros debe centrarse en los siguientes servicios, que son los mismos que M'Chirgui tiene en cuenta en su investigación:

- Sistemas capaces de detectar, evaluar y seleccionar proyectos de emprendedores localizados en centros de educación superior o en centros de investigación.
- Proveer espacios que permitan emplazar y dar apoyo logístico a estos proyectos.
- Ofrecer servicios que permitan a los emprendedores desarrollar sus planes de negocio, contemplando su estructura desde el punto de vista organizativa, industrial, legal, comercial e incluso facilitando ayuda para la captación de talento para que se empleen y se integren en estos proyectos.

- Fomentar el flujo de información y los contactos entre la industria, los directivos de empresas, fuentes de financiación y científicos con el fin de facilitar el acceso a los recursos financieros especialmente.
- Formación de los emprendedores.

## **4.2 Desarrollo del análisis empírico del rendimiento de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid**

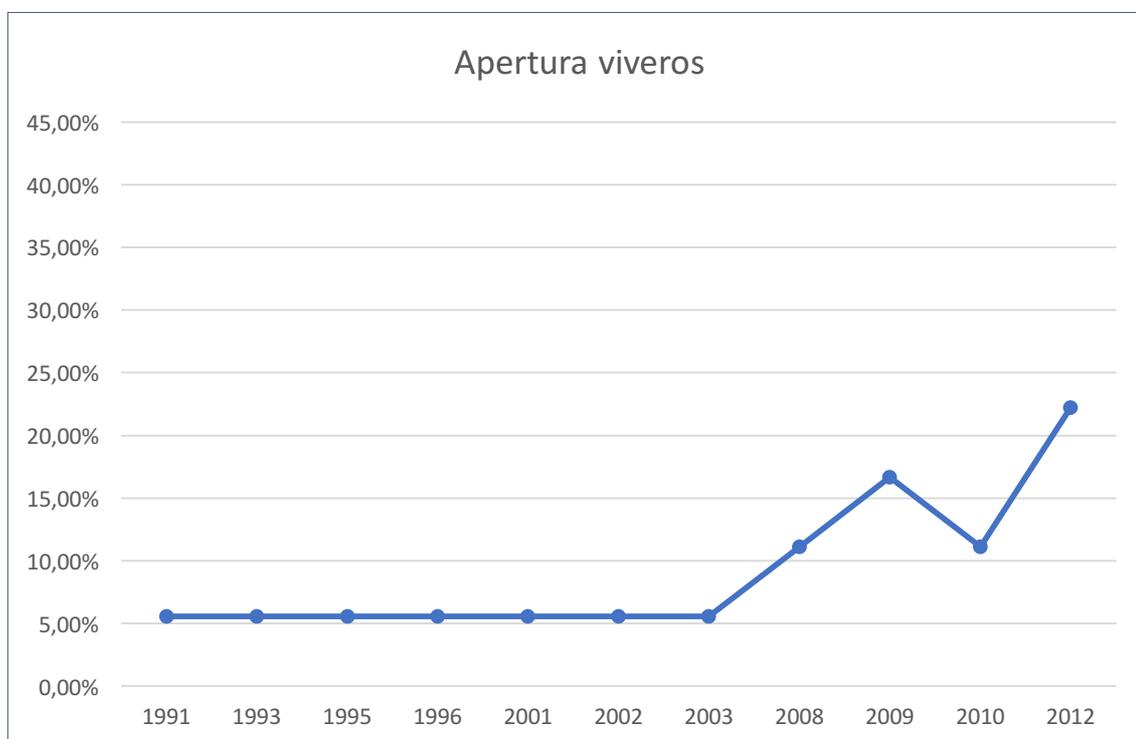
A continuación, pasamos a analizar los resultados de las encuestas realizadas a los gerentes y emprendedores de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid. Esta parte del estudio se ha basado en el modelo de Ferreiro (2013) para su estudio sobre la rentabilidad económica y social de los viveros de empresas en Galicia, dando continuidad a dicho estudio, se pretende establecer unas guías universales que permitan evaluar la actividad emprendedora en España de forma homogénea, con datos comparables. Basándonos en el modelo de Ferreiro haremos un análisis descriptivo de la oferta de viveros de empresas existente en la Comunidad de Madrid, veremos su distribución a nivel Comunidad Autónoma, el momento de su puesta en funcionamiento, el tipo de organismos que gestionan los viveros, quién pone la financiación para sus infraestructuras y para el funcionamiento anual, la orientación de los centros y el perfil del público al que van dirigidos, su política en cuanto al periodo de permanencia de los emprendedores, la plantilla que utilizan los viveros y su formación académica, datos sobre los emprendedores a los que dan servicio, la naturaleza de los mismos y datos sobre su rendimiento, los requisitos de entrada necesarios para el acceso a los centros, los servicios que se ofrecen y la configuración de sus espacios entre despachos de uso restringido y zonas comunes, datos económicos sobre los presupuestos necesarios para financiar sus infraestructuras y las operaciones anuales y una comparativa entre la visión de los gerentes y la de los emprendedores para poder ver si están los dos alineados en cuanto a los servicios que los viveros deberían ofrecer a sus usuarios.

## 4.2.1 Datos generales de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid

### Datos de apertura de viveros de empresas en la Comunidad de Madrid

Según las encuestas realizadas el primer vivero de empresas se pone en funcionamiento en la Comunidad de Madrid en el año 1991 y los últimos en incorporarse lo hicieron en el año 2012. La mayor parte de las nuevas incorporaciones se producen en el periodo comprendido entre el año 2008 y 2012. Concretamente se abrieron durante este periodo más del 60% de los centros encuestados. En el año 2012, se inauguraron el 22% de todos los centros encuestados y en el año 2009 casi el 17%. Según los datos del DIRCE la evolución de la población de empresas en España a partir del año 2008 empezó a descender y no se ha invertido la tendencia hasta el 2015. La estrategia de creación de viveros de empresas en la Comunidad ha acompañado el ritmo producido en la evolución de la población de empresas, estando a pleno rendimiento en el momento en el que ha comenzado a crecer el número de empresas a nivel nacional.

Gráfico 13. Año de puesta en marcha de los viveros de empresas encuestados

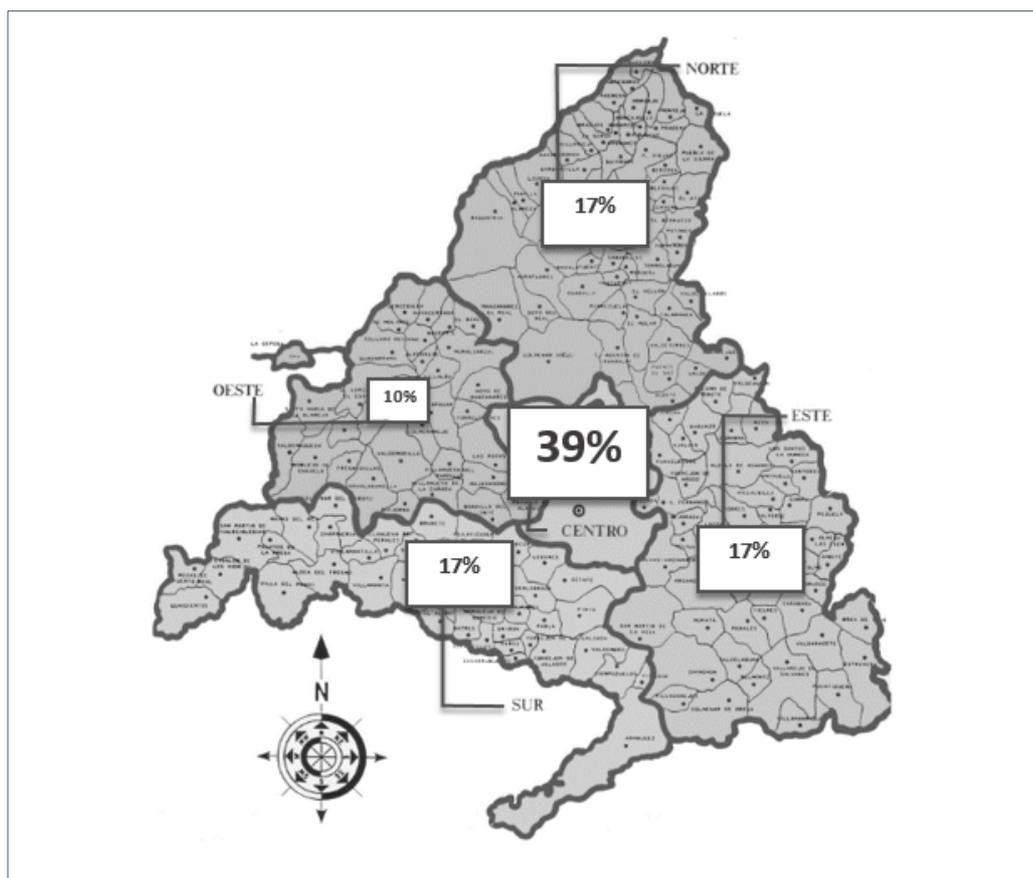


Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los gerentes de los viveros de empresas en la Comunidad de Madrid.

## Emplazamiento geográfico de los viveros de empresas dentro de la Comunidad de Madrid

Existen actualmente, según el informe de FUNCAS 2015, 22 viveros de empresas residentes en la Comunidad de Madrid, de los cuales 18 han contestado a nuestra encuesta. La encuesta realizada a los gerentes de viveros en la Comunidad de Madrid presenta una distribución bastante homogénea de los centros según su ubicación geográfica. Casi el 40% de los gerentes encuestados pertenecen a centros ubicados en la zona centro de la Comunidad, un poco más del 50% restante de los centros se encuentran distribuidos a partes iguales entre Madrid norte, este y sur, y el 10% que falta se encuentra localizado en la zona oeste de la Comunidad. Según esta distribución, se puede hablar de un foco de atracción de emprendedores en el centro de la Capital y una distribución muy equilibrada a su alrededor.

Gráfico 14. Distribución de los viveros encuestados en la Comunidad de Madrid

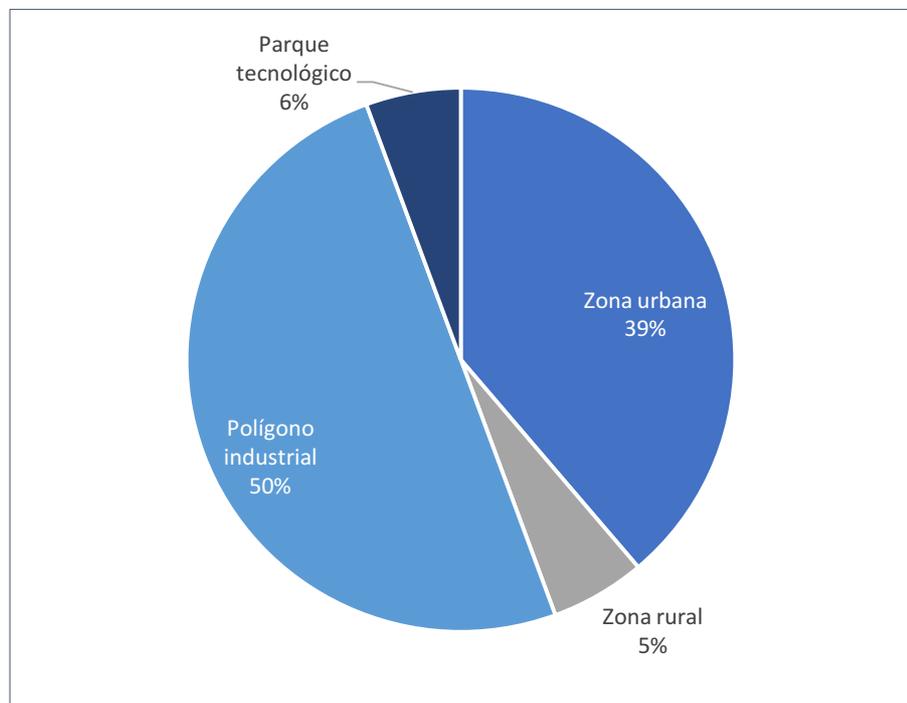


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a gerentes.

### **Emplazamientos de los viveros de empresas en la Comunidad de Madrid según tipo de zona**

La mitad de los viveros encuestados están localizados en zonas de polígonos industriales, éstos ofrecen unas condiciones especialmente favorables para la construcción de este tipo de instalaciones, principalmente por sus infraestructuras de servicios para empresas y su accesibilidad. Otro factor a destacar sobre los polígonos industriales y parques tecnológicos es la posibilidad que se genera para que las empresas de reciente creación se relacionen con la población de empresas más adulta. En base a mi experiencia, es habitual que se generen sinergias y colaboraciones entre los emprendedores con mayor grado de iniciativa e innovación y las empresas instaladas en el entorno del vivero. El segundo emplazamiento preferido para la ubicación de viveros de empresa en la Comunidad de Madrid son las zonas urbanas. Este tipo de zonas tienen mayor grado de accesibilidad que los polígonos industriales y los parques tecnológicos, están más próximos a zonas residenciales o incluso integrados dentro de ellas y por esto suelen ser los preferidos de los emprendedores, básicamente por proximidad. El 6% de los centros están emplazados en parques tecnológicos y el 5% restante en zonas de carácter rural.

*Gráfico 15. Ubicación de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a gerentes de los viveros.

## **Orientación de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid**

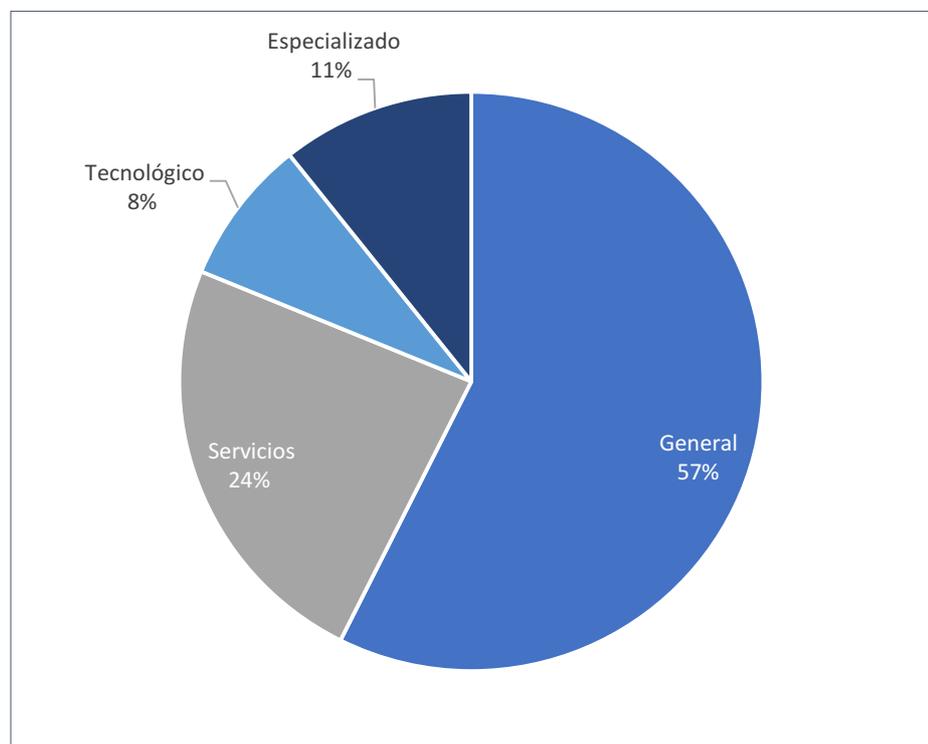
En este apartado de la investigación queremos averiguar la orientación de los viveros de empresas en base a su preferencia por el tipo de empresas a las que prestan servicios e incuban. Un enfoque generalista no presenta una predilección por un tipo de industria o empresa en concreto. Este tipo de viveros acepta todo tipo de empresas independientemente de la industria a la que pertenezca. El enfoque de estos viveros generalistas presenta algunas ventajas frente a los que sólo seleccionan empresas de un sector industrial en concreto. La ventaja principal radica en que en un entorno plural de empresas de distintos sectores se producen sinergias entre los emprendedores más rápidamente, esto se debe principalmente a que unos emprendedores pueden proporcionar servicios a otros dentro del mismo centro. Así, una empresa de servicios de marketing, puede ofrecer su asesoramiento a otra especializada en drones. Por lo general, los emprendedores suelen tener un elevado grado de especialización en su sector, pero necesitan complementarse con profesionales de otras disciplinas, en este sentido los viveros generalistas representan un entorno muy favorable para que se produzcan sinergias desde el principio entre las empresas incubadas. En viveros que optan por hacer una selección de empresas de uno o varios sectores en concreto, también puede llegarse a producir esta colaboración, pero al ser empresas de un mismo sector, orientadas hacia el mismo cliente, pueden verse como competidores y el grado de colaboración puede verse restringido. Una ventaja de los viveros especializados frente a los generalistas es la prestación de servicios e infraestructuras específicos. Este tipo de centros son capaces de ofrecer un asesoramiento altamente especializado y en algunos casos incluso proporciona acceso a instalaciones que son de muy difícil acceso para los emprendedores fuera de estos centros. En los casos donde los viveros de carácter generalista están gestionados por universidades o centros de investigación, también puede llegar a ofrecerse un alto grado de especialización en el asesoramiento, y en algunos casos, estas instituciones, ponen a disposición de los emprendedores del vivero que gestionan parte de sus infraestructuras y personal altamente especializado.

Algunos de estos centros, ponen a disposición de los emprendedores a los que dan soporte, una herramienta de consulta que consiste en un lote limitado de cuestiones que pueden tratar con personal especializado a lo largo de su permanencia en el programa de incubación.

Aunque el enfoque generalista incluye prácticamente cualquier actividad, la mayor parte de los viveros de la Comunidad de Madrid ofrecen solamente espacio de oficina, en muy pocas ocasiones espacio de uso industrial ni almacenaje. En este sentido, muchas de estas empresas, aunque tengan un perfil industrial, en las instalaciones del vivero solamente pueden llevar a cabo actividades de oficina.

El grupo de viveros con una orientación generalista y de servicios en la Comunidad de Madrid representa la mayoría con un 81% del total de viveros encuestados. El 11% son viveros especializados, que se centran en un tipo de industria o empresas en concreto y el 8% tienen preferencia por empresas de carácter tecnológico.

*Gráfico 16. Orientación de los viveros de empresas en la Comunidad de Madrid*



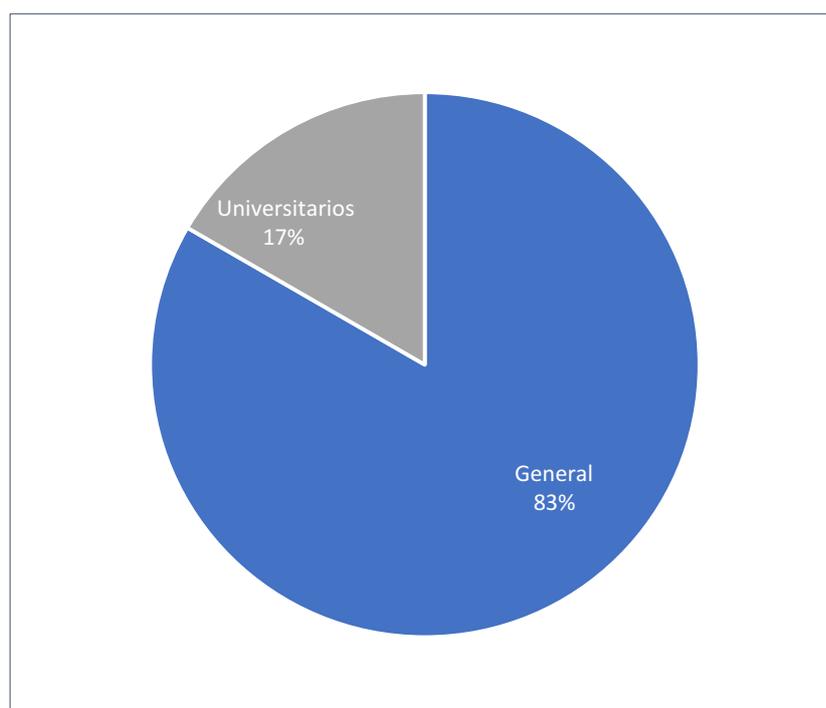
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los gerentes.

### **Público al que se dirige el vivero de empresas**

Cuando se define el área de actuación de un vivero de empresas se tiene en cuenta al público al que irán dirigidos sus servicios, en el caso de los gerentes encuestados en viveros de la Comunidad de Madrid, el 83% de los viveros estaban orientados hacia el público en general y un 17% dirigidos a apoyar al cliente universitario. Por lo general, los viveros orientados a atender al emprendedor con perfil universitario suelen estar

ubicados cerca de la zona de influencia de universidades o gestionados por las mismas, aunque también existen viveros financiados y gestionados por universidades que mantienen un enfoque generalista en cuanto al público al que se dirigen. Los viveros con perfil universitario son especialmente activos entre esta comunidad, llevando a cabo acciones especialmente enfocadas a fomentar el espíritu emprendedor entre universitarios y ofrecer apoyo a sus iniciativas empresariales. Entre la oferta de actividades dirigidas a este colectivo se encuentran talleres y especialmente concursos que tienen un efecto llamada en especial para este grupo, en algunos casos pueden incluso llegar a estar patrocinados por empresas privadas que buscan posicionarse entre este colectivo, como es el caso del programa Yuzz, patrocinado principalmente por el Banco Santander y que se articula a nivel nacional entre un gran número de universidades tanto públicas como privadas.

*Gráfico 17. Público al que se dirigen los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid*



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a gerentes.

### **Tiempo máximo de estancia permitido en los viveros de la Comunidad de Madrid.**

El tiempo máximo de estancia en el vivero se refiere al plazo máximo que un emprendedor puede disfrutar del espacio físico de uso exclusivo. Es importante limitar el tiempo máximo durante el cual pueden desarrollar su actividad desde las

instalaciones del vivero por dos razones, la primera para dar acceso a nuevos candidatos en igualdad de condiciones, en línea con el acceso a los servicios públicos y la segunda tiene que ver con el efecto que tiene sobre el emprendedor saber que el acceso a un espacio subvencionado y el seguimiento personalizado de su proyecto tienen fecha de caducidad. De esta forma debería aumentar el rendimiento que ellos sacan de los servicios de apoyo al igual que de las instalaciones. Los plazos de estancia en los viveros de empresas suelen contemplar un periodo de prórroga que los viveristas pueden solicitar voluntariamente, en el caso de los periodos de estancia de 3 años, suelen estar compuestos de una primera estancia de 2 años y 1 año adicional de prórroga. De los gerentes encuestados, el 72% indicó que el plazo máximo de permanencia en su centro era de 3 años, el 11% de 4 años, el 11% de 5 años y sólo el 6% de 6 años.

*Gráfico 18. Tiempo máximo de estancia en el vivero*

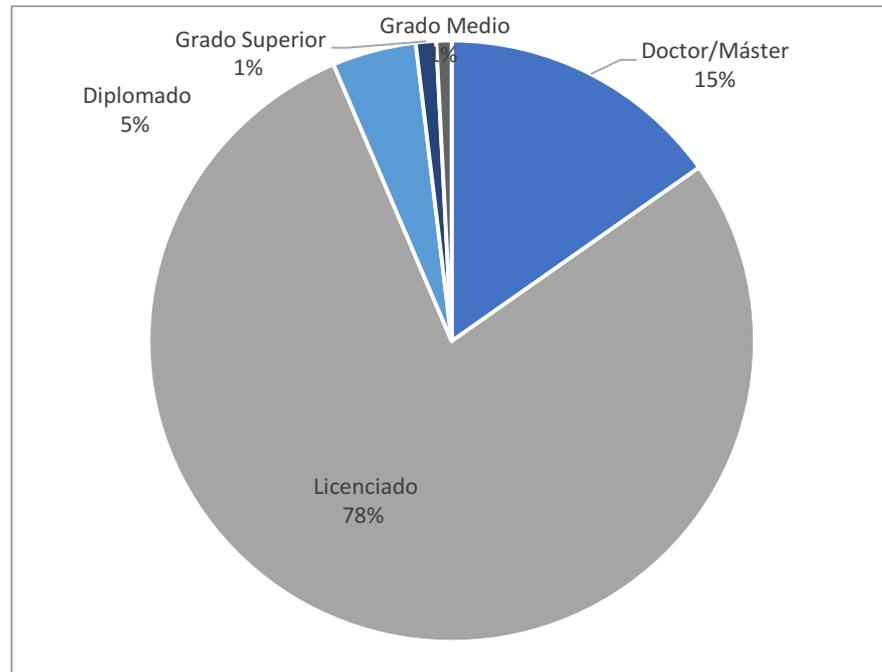
<b>Periodos</b>	<b>%</b>
3 años	72%
4 años	11%
5 años	11%
6 años	6%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a gerentes.

### **Nivel de estudios de los emprendedores vinculados a los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid**

En cuanto al nivel de estudios de los emprendedores vinculados a los viveros encuestados en la Comunidad de Madrid, el 98% tienen estudios universitarios y de post grado de los que su mayoría son hombres con un 66% y el resto mujeres (34%). Si observamos el detalle de este grupo, el 78% tienen un nivel de licenciado, de los cuales el 37% son mujeres y el 63% hombres. El segundo grupo más numeroso tiene un nivel de estudios correspondiente a Master y Doctor y representa el 15%, en este grupo las mujeres representan el 12% y los hombres el 86%. El siguiente grupo en cuanto al nivel de estudios de los emprendedores encuestados, representa casi un 5% y corresponde a diplomados, donde el corte hombre / mujer se invierte y hay una ligera mayoría de mujeres con el 52%. El 2% restante comprende grado superior (1%), grado medio (0,14%) y formación primaria y secundaria con el 0,68% donde la mayoría son mujeres.

Gráfico 19. Formación de los emprendedores en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid

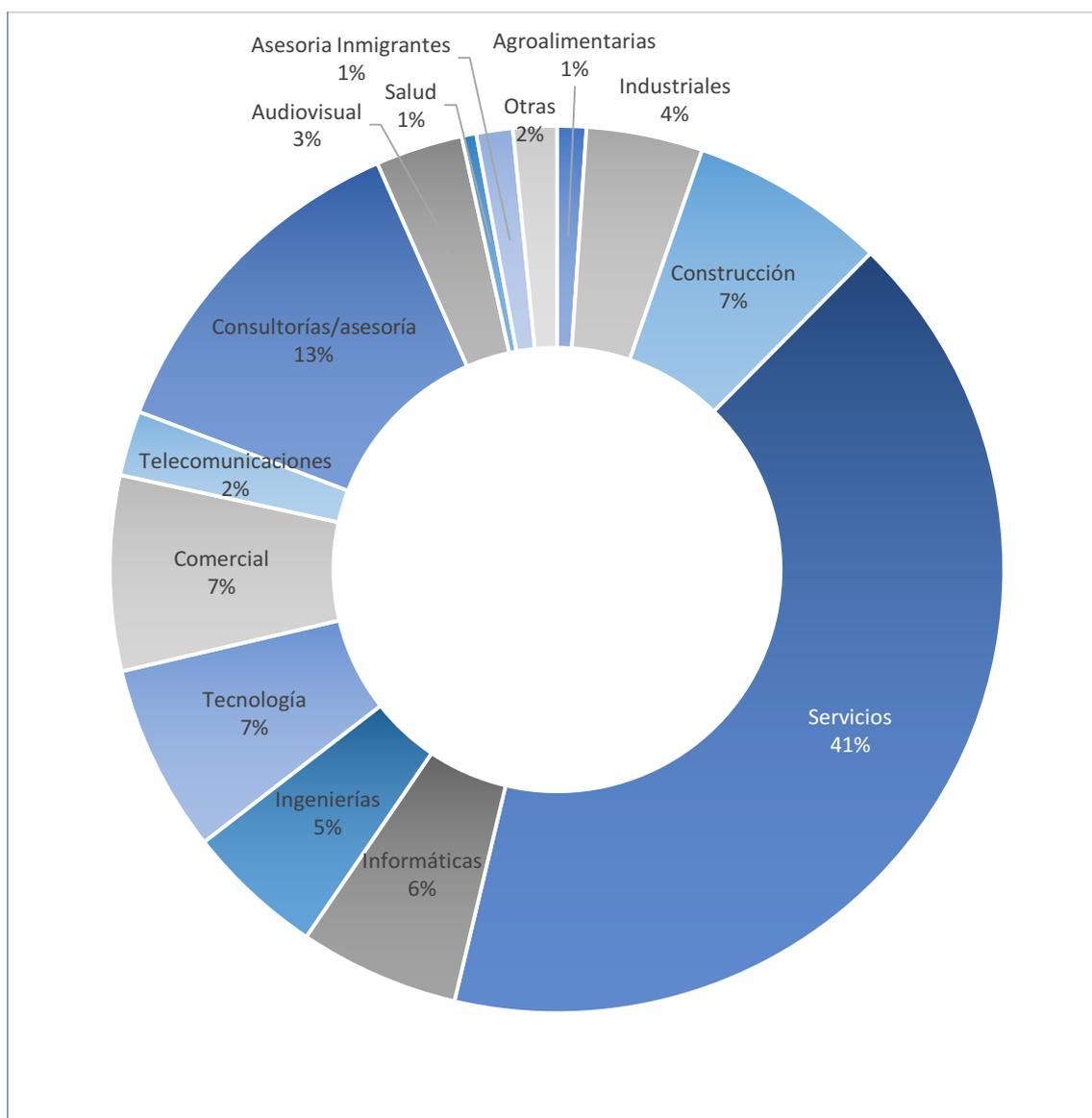


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a gerentes.

### **Tipos de empresas vinculadas a los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid**

Al analizar las encuestas realizadas en los viveros, vemos que la distribución por tipo de empresas relacionadas con el vivero queda de la siguiente manera. El 54% de las empresas pertenecen al sector servicios y consultoría / asesoría, más concretamente, el 41% son empresas de servicios y el 13% restante empresas de consultoría / asesoría. El siguiente grupo son empresas de construcción, comercial y tecnología, cada una representada con un 7% respectivamente. A continuación, tenemos empresas dedicadas a la ingeniería (5%) e industriales (4%). La distribución para clasificar los tipos de empresas se ha hecho siguiendo la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

Gráfico 20. Tipos de empresas vinculadas a los viveros de empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a gerentes y emprendedores.

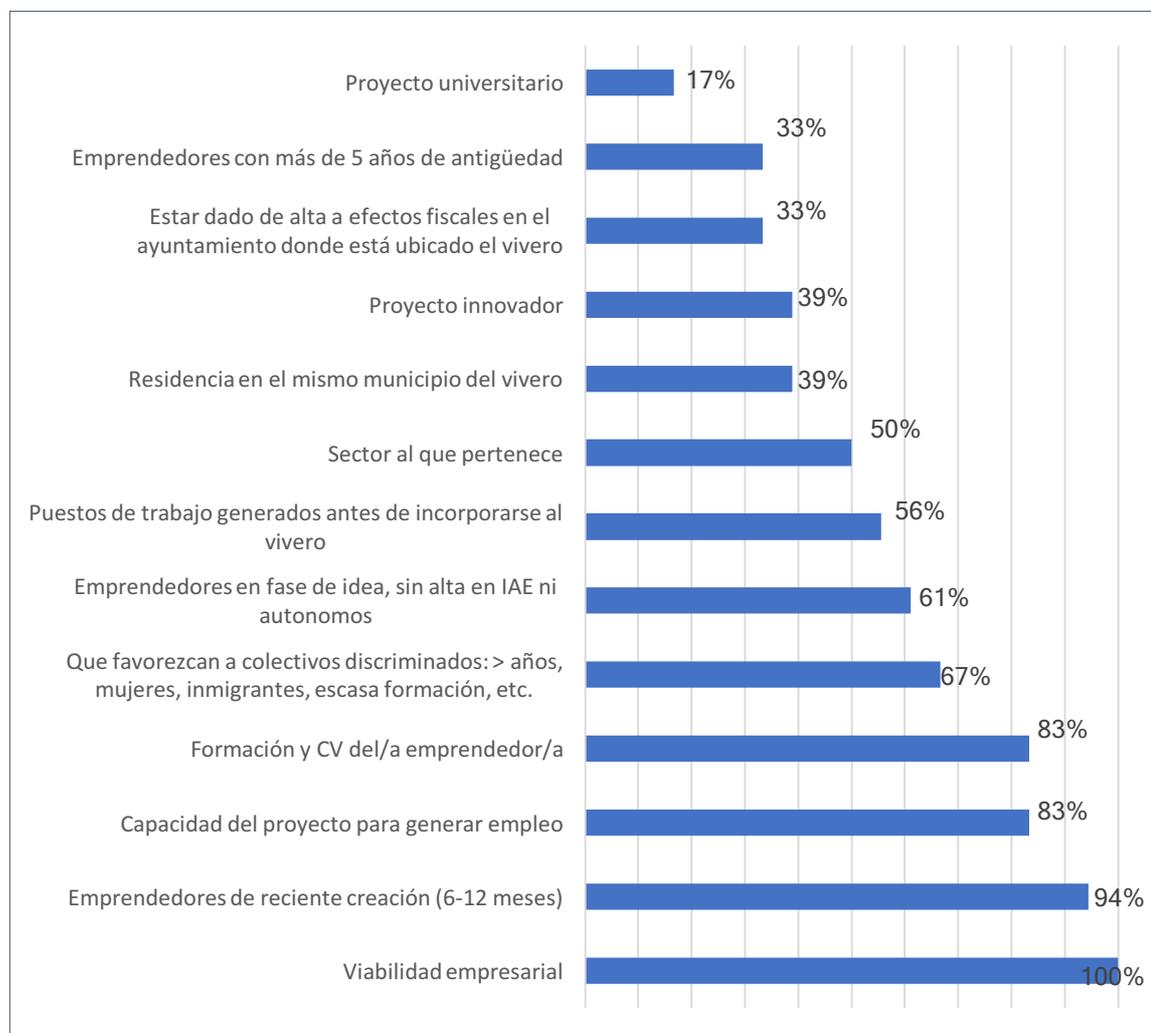
### Valoración de los requisitos de entrada a los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid

En general existe un criterio bastante homogéneo entre todos los gerentes encuestados en la Comunidad de Madrid. Tal y como se ha comentado en capítulos anteriores, los sistemas de selección de los emprendedores pueden tener un efecto directo sobre el rendimiento y la eficiencia del vivero. Un buen proceso de selección permite filtrar los proyectos con mayor potencial. Algunos autores atribuyen el éxito de los viveros precisamente al hecho de que aplican un proceso de selección donde se quedan únicamente con los proyectos que tienen mayores probabilidades para completar el ciclo

de incubación, de esta forma las tasas de supervivencia de las empresas en los viveros superan el 80% mientras que fuera de ellos esta tasa no llega al 50%. En esta pregunta podríamos agrupar las respuestas en dos categorías, el primer grupo serían medidas a tener en cuenta sobre aspectos fundamentales del emprendedor y/o el proyecto y el resto factores deseables que pueden favorecer la entrada de algunos individuos frente a otros. Todos los gerentes encuestados coinciden en que los emprendedores deben cumplir con el requisito mínimo de haber presentado un proyecto o un plan de empresa donde se muestre la viabilidad de la empresa que se va a incubar. El segundo requisito que se exige en el 94% de los centros encuestados es el hecho de que el emprendedor sea de reciente creación (que tenga entre 6 y 12 meses de antigüedad). Sobre la capacidad de generar empleo del proyecto o del emprendedor, se encuentra en el 83% de los centros, éste es un requisito fundamental dado que uno de los objetivos principales de los viveros de empresas es precisamente la generación de puestos de trabajo gracias a los servicios de apoyo que brindan a los emprendedores. Un ahorro sustancial en el coste de los alquileres, entre otras cosas, podría permitir al emprendedor dedicar recursos financieros a la contratación de personal en las primeras etapas del desarrollo de su proyecto que le ayudarán a crecer y consolidarse antes en su mercado. El perfil y el nivel de formación del emprendedor se tiene en cuenta en el 83% de los viveros consultados. Existe una vinculación directa entre las capacidades y experiencias del emprendedor y sus posibilidades para poder acometer el proyecto empresarial, por esta razón, se tiene en cuenta la experiencia pasada del interesado. El hecho de que haya estado en contacto anteriormente con el sector en el que va a emprender, le facilita la posibilidad de recurrir a contactos que le pueden ayudar a salvar las primeras barreras para entrar en el mercado. Dado que la mayor parte de los viveros están respaldados por entidades públicas y en muchos de estos casos por ayuntamientos, el carácter social de los proyectos se valora muy favorablemente. Se busca un objetivo doble, por un lado, fomentar la actividad emprendedora y la creación de empresas, y por otro, ayudar a los grupos desfavorecidos o en riesgo de exclusión. El hecho de haber generado puestos de trabajo con anterioridad se valora en el 56% de los viveros. El 50% de los encuestados tiene en consideración el factor al que pertenece. El carácter innovador del proyecto sólo se tiene en cuenta en el 39% de los casos. Factores que relacionan al emprendedor con el municipio en el que se encuentra el vivero, como son el lugar de residencia y si está dado de alta a efectos fiscales en el ayuntamiento donde se localiza el vivero, representan el 39% y 33% respectivamente. Es normal que algunos ayuntamientos

intenten dar facilidades a proyectos que están vinculados a ellos, pero por lo general, el interés de los viveros es atraer iniciativas emprendedoras con probabilidades de éxito que sean capaces de generar puestos de trabajo independientemente de su lugar de procedencia. El hecho de que las nuevas empresas hagan sus contrataciones en la zona de influencia del vivero es uno de los aspectos más interesantes para las entidades públicas locales. En cuanto a si el emprendedor tiene más de cinco años de antigüedad, el 33% de los encuestados declaró que sí permitía el acceso de este perfil de proyectos a sus viveros. Sólo el 17% tiene en consideración si el proyecto es universitario. Este criterio se cumple entre los viveros con una orientación clara hacia este segmento de emprendedores.

*Gráfico 21. Requisitos de entrada en los viveros de la Comunidad de Madrid*



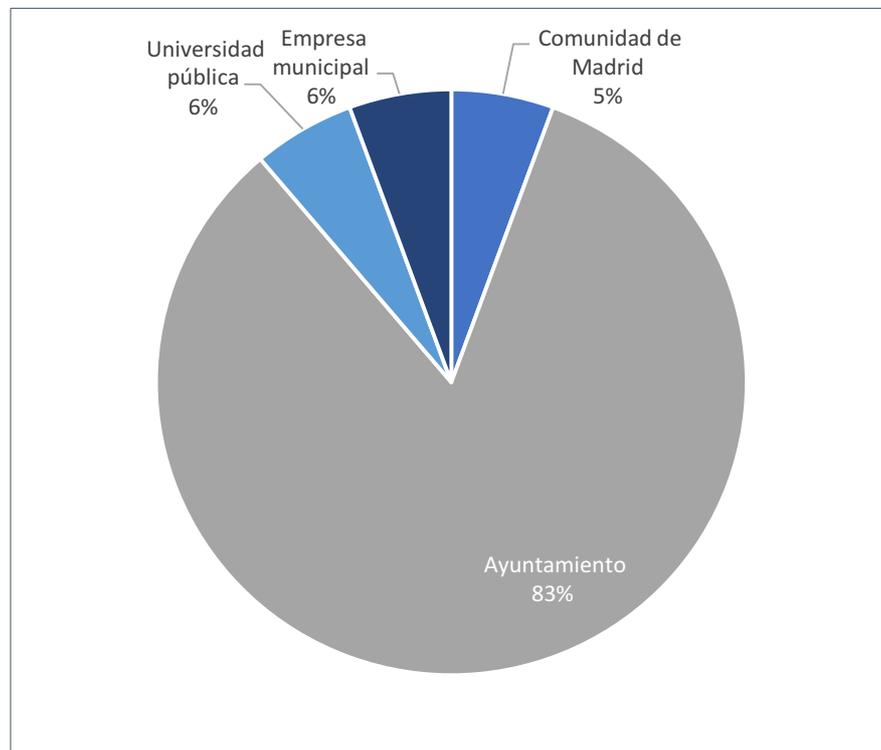
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los gerentes.

## 4.2.2 Recursos económicos, humanos e infraestructuras de los viveros de empresas

### Datos sobre la financiación para las infraestructuras y la gestión

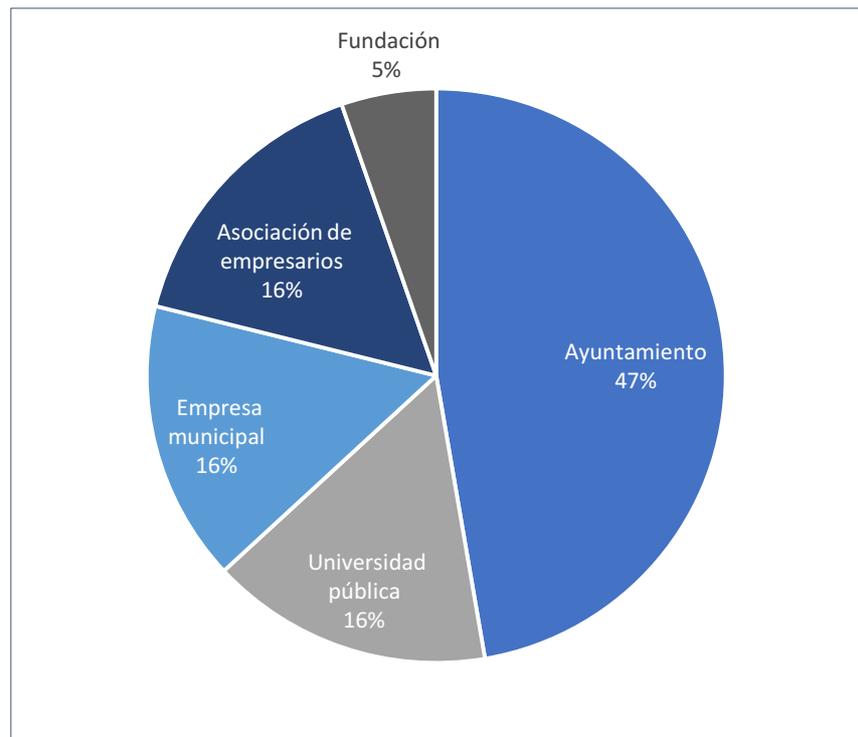
Sobre las entidades que gestionan y promueven o financian las actividades de los viveros de empresas en la Comunidad de Madrid, la mayor parte recae sobre los ayuntamientos. En algunos casos la inversión inicial para las infraestructuras se ha llevado a cabo de forma mancomunada entre fondos FEDER y los propios ayuntamientos y, en otros, entre la Comunidad de Madrid y los ayuntamientos.

Gráfico 22. Figuras públicas que aportan los fondos para las infraestructuras de los viveros de empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los gerentes de los viveros.

Gráfico 23. Entidades públicas que gestionan los viveros de empresas encuestados en la Comunidad de Madrid



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los gerentes de los viveros.

En referencia al organismo que gestiona el centro en la Comunidad de Madrid, en algunos casos los ayuntamientos convocan concursos públicos para la adjudicación de la gestión del centro, que suele incluir la puesta en marcha y seguimiento del programa de formación y ayuda a los emprendedores. En contadas ocasiones, tenemos la figura de una universidad pública que corra con los gastos del vivero, tanto de las infraestructuras como del programa de asesoramiento e incubación.

### **Personal contratado para la gestión y la prestación de servicios en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid**

El personal del vivero y su formación es uno de los indicadores que deben tenerse en cuenta para hacer una valoración completa sobre el rendimiento de los viveros de empresas (Vanderstraeten et al., 2012). En este sentido, el 83% de los viveros encuestados indicó que tenía un gerente en el centro con dedicación en exclusiva, en el resto de los viveros donde la dedicación de esta figura no era en exclusiva, se encuentra compartida entre el organismo propietario del centro y el propio vivero y suele ser un cargo del ayuntamiento o un empleado de la empresa municipal. Todos los viveros

incluyen en su plantilla la figura del técnico, teniendo una media de dos técnicos por cada vivero. Los administrativos se encuentran en el 78% de los centros y de media suele haber un administrativo. El 28% de los centros encuestados tiene contratado personal de apoyo, con funciones de recepción y conserjería.

En cuanto al nivel de estudios del personal de los viveros de la Comunidad de Madrid, el 25% de los gerentes tienen estudios de Máster o Doctorado y el resto son todos licenciados. El nivel de formación del gerente es importante porque en muchas ocasiones es la figura que determina o tiene cierto grado de influencia sobre la estrategia operativa del centro, los talleres y las sesiones de formación que se impartirán a lo largo del año, al igual que las dinámicas para favorecer las relaciones entre emprendedores en su centro. Además, el gerente suele estar involucrado en el asesoramiento para temas específicos de los emprendedores. En algunos centros el puesto de gerente se encuentra representado en la figura de algún miembro del ayuntamiento, como puede ser un concejal. En otros, alguno de los empleados del ayuntamiento y de la empresa municipal asumen estas funciones de forma compartida con el resto de sus atribuciones. Los técnicos de los viveros tienen un contacto más directo con los emprendedores y en muchas ocasiones son los que llevan a cabo las tareas de seguimiento y asesoramiento, coordinación y recogida de información sobre los proyectos.

En los viveros encuestados en la Comunidad de Madrid, todos los técnicos tienen estudios de licenciatura. En la categoría de los administrativos encontramos que más de la mitad tienen formación de Licenciado (57%), el 14% son Diplomados y el resto tienen formación de grado medio (7%) y formación secundaria (21%). Los administrativos en algunos viveros llevan a cabo las labores puramente administrativas del centro y además asumen funciones de recepción donde no hay una figura expresamente contratada para este fin. El resto del personal suelen ser personal de recepción y/o vigilancia con un nivel formativo inferior pero que no están en contacto directo con la faceta emprendedora de los usuarios. En general, toda la plantilla del vivero está dedicada a tiempo completo, aunque existen algunas excepciones, especialmente entre los administrativos donde la dedicación es a media jornada. Se podría decir que la configuración típica en cuanto al personal contratado del vivero tipo localizado en la Comunidad de Madrid, tiene un gerente con estudios entre Licenciado,

Máster y Doctorado, dos técnicos con formación de Licenciado y un administrativo con Licenciatura, todos ellos con jornada laboral completa y dedicación exclusiva.

*Tabla 6. Titulación académica del personal del vivero*

	<b>Gerente</b>	<b>Técnicos/as</b>	<b>Administrativos/as</b>	<b>Otros/as</b>	<b>MEDIA PERSONAL</b>
<b>Nº</b>	1	2	1	1	4
<b>Estudios:</b>					
Doctor/Máster	25%				6%
Licenciado.	75%	100%	57%		58%
Diplomado			14%		29%
Grado Superior					
Grado Medio			7%	25%	2%
Secundaria			21%	75%	5%
Primaria					
Sin formación					
<b>Tipo de jornada:</b>	Completa (8h)	Completa (8 horas)	Completa (8 horas)	Media (4horas)	Completa (8 horas)

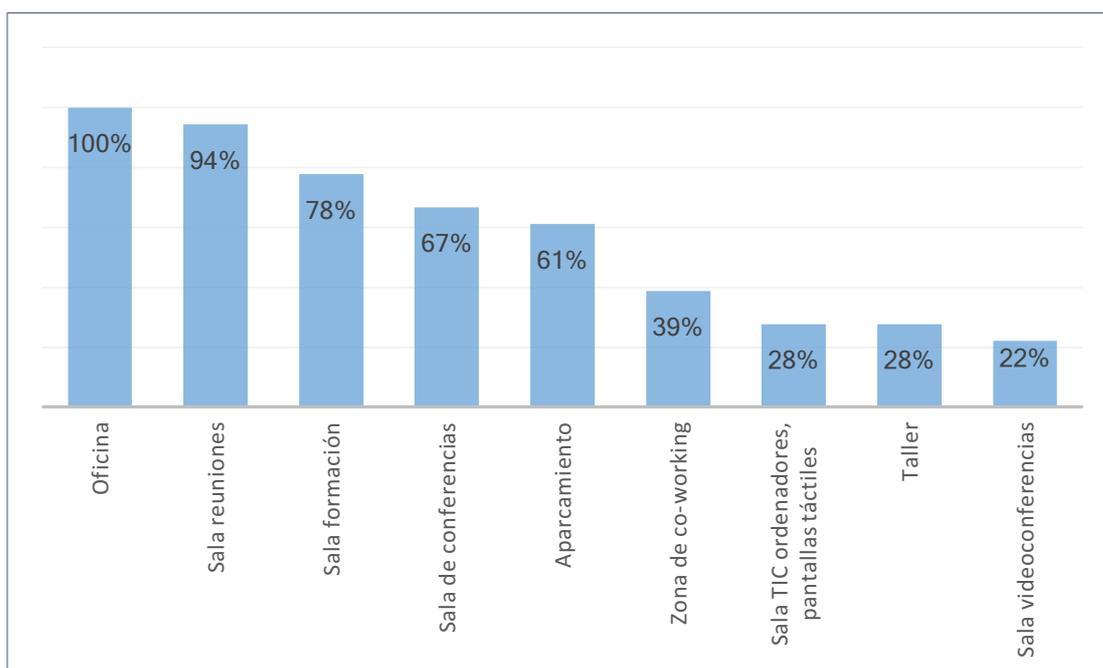
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los gerentes.

### **Oferta de cesión de espacios físicos**

La totalidad de los centros que han participado en la encuesta han declarado que ponen espacio de oficina a disposición de los emprendedores. Los espacios de oficina suelen ser de uso exclusivo del emprendedor, aunque unos pocos viveros permiten compartir un despacho a varios emprendedores y denominan a estos espacios despachos compartidos. Esta práctica suele llevarse a cabo cuando los despachos son demasiado grandes y resulta difícil encontrar un proyecto emprendedor con suficiente personal como para sacar el cien por cien del rendimiento del espacio con su mobiliario. El segundo espacio físico que se ofrece en mayor grado en los viveros de la Comunidad de Madrid es la sala de reuniones, en un 94% de los centros. Un 78% ofrece sala de formación a disposición de los emprendedores, el 67% sala de conferencias, el 61% aparcamiento (especialmente entre los que están ubicados en zonas urbanas), el 39% ofrece una sala de coworking (una zona del vivero con puestos de trabajo que suelen estar compartidos). El 28% sala TIC con equipamiento informático, el 28% espacio de taller, en su mayoría en formato mini-nave y el 22% sala de videoconferencias. Como

veremos a continuación, el uso de la oficina o taller suelen estar incluidos en el precio mensual que paga el emprendedor. No obstante, el acceso al resto de espacios puede estar incluido en el mismo precio. Esta decisión suele depender del organismo que pone la financiación para el funcionamiento del centro o de la entidad que lo gestiona. El acceso a estos espacios suele estar restringido a los emprendedores que están vinculados al centro, es poco habitual que se permita a otras empresas hacer uso de estas instalaciones, aunque algunos centros lo permiten previo pago, de esta forma se consiguen fondos adicionales para financiar parte del funcionamiento del centro. Según los datos obtenidos, podemos decir que el vivero tipo de la Comunidad de Madrid en términos de los espacios físicos que pone a disposición de los emprendedores tiene principalmente oficinas, ofrece espacio para aparcamiento, tiene salas de formación, de conferencias y sala de reuniones.

Gráfico 24. Oferta de cesión de espacios físicos en el vivero

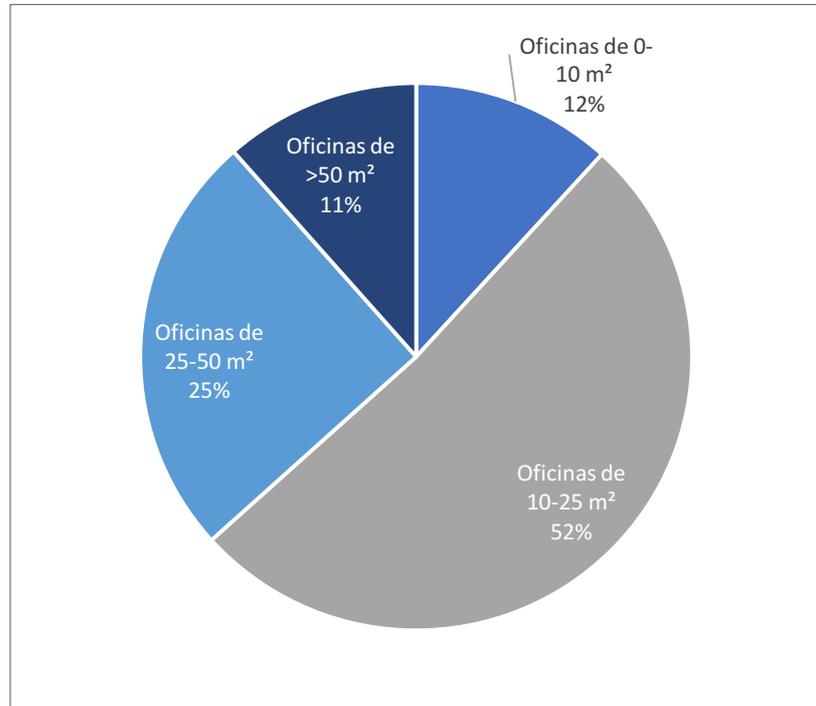


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a gerentes.

Si analizamos los espacios que los viveros ponen a disposición de los emprendedores, tanto espacios de uso privativo como espacios compartidos y comunes, vemos que el formato de despacho predominante (en el 75% de los centros encuestados) está entre 10 y 50 m<sup>2</sup>. En este abanico la mayor oferta de oficinas se encuentra entre los 10 y los 25 m<sup>2</sup> y representa el 52% de los viveros, mientras que la segunda opción más ofertada son

despachos entre 25 y 50 m<sup>2</sup> (25% de los viveros). El 12% restante ofrece principalmente espacios de 10 m<sup>2</sup> o menos y sólo el 11% ofrece despachos con más de 50 m<sup>2</sup>.

Gráfico 25. Distribución del espacio físico de locales privados

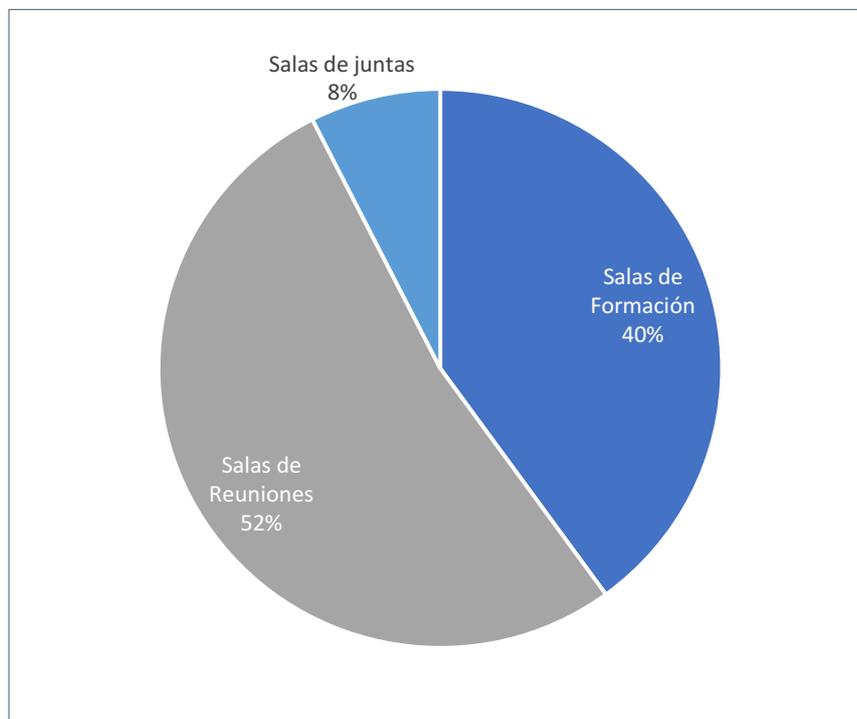


Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los gerentes.

Los viveros de empresas, en su mayoría, equipan los centros con espacios de uso común, como salas de reuniones, salas de formación y salas de juntas. La dotación de estos espacios es importante para permitir que las empresas desarrollen su actividad con mayor comodidad. En algunos casos, el acceso a este tipo de instalaciones es uno de los focos de interés de los emprendedores, especialmente aquellos que realizan su actividad fuera del centro pero que necesitan recibir visitas de proveedores y / o clientes, o tienen colaboradores externos con los que se reúnen con carácter periódico. El acceso a este tipo de servicios suele estar incluido en el pago mensual que los emprendedores hacen al vivero. En algunos casos se regula su uso estableciendo un cupo máximo de horas por proyecto al día, de esta forma se garantiza el acceso por igual a todos los usuarios. El 44% de los viveros encuestados da acceso a estos servicios a emprendedores y empresas externas al centro estableciendo una tarifa por horas. Se trata de una estrategia que permite generar algunos ingresos para la entidad propietaria del centro. Si analizamos los centros en función del tipo de espacio común que ponen a disposición de los

emprendedores, el 52% ofrece salas de reuniones, el 40% salas de formación y tan sólo el 8% salas de juntas.

Gráfico 26. Oferta de espacio físico: Salas comunes



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los gerentes.

### **Tarifas de precios públicos sobre los espacios**

Analizando las encuestas realizadas a los gerentes, hemos obtenido los precios medios que los viveros de empresas cobran por el uso de sus espacios físicos, tanto de uso privativo como zonas comunes. En cuanto al precio medio por uso de oficina, hemos obtenido que los emprendedores de la Comunidad de Madrid en los viveros encuestados están pagando 9,65€/m<sup>2</sup>. El precio que fijan los viveros de empresa por la cesión de espacios a los emprendedores suele estar determinado, en parte, por el nivel de precios del mercado inmobiliario de oficinas y espacios industriales de su zona de influencia. Así, los viveros emplazados en zonas más caras tienen un nivel de precios superior a los que están en zonas más baratas. También se tiene en cuenta los metros cuadrados por unidad de espacio, así se intenta buscar un precio competitivo teniendo en cuenta la cantidad total de metros por la que se paga en cada despacho o nave. Si analizamos el nivel de precios por zonas de la Comunidad de Madrid llegamos a la conclusión que el

precio medio por metro cuadrado más bajo se encuentra en la zona norte con 5€/m<sup>2</sup> y el más alto en la zona sur con 12,52 €/m<sup>2</sup>. En cuanto a la distribución de los espacios físicos de uso privativo disponibles en la Comunidad de Madrid, más del 70% de la oferta se encuentra localizado en el eje sur, norte y centro con el 26%, 24% y 23% respectivamente. El resto se encuentra repartido por partes iguales entre la zona oeste y este (14% y 13% respectivamente). En la Comunidad de Madrid, según las encuestas realizadas, hay una oferta de más de 15.000 m<sup>2</sup> de espacio de oficina para emprendedores a precio público.

Entre los viveros encuestados hemos detectado que un 33% aplica una tarifa de precios distinta según el año en el que se encuentre el emprendedor. Lo habitual en estos casos es que el emprendedor pague menos durante el primer año y según aumenta su permanencia en el centro van subiendo el precio por metro cuadrado. Esta práctica tiene sentido, ya que se supone que con el apoyo del centro su actividad comercial debería ir creciendo, permitiendo de esta manera asumir una actualización en la renta que pagan por el espacio. Además, de este modo se le va preparando para que cuando tenga que abandonar las instalaciones esté listo para afrontar un precio por el espacio más alto, que es la realidad que encontrará cuando termine su periodo de incubación. En cierto modo, es lógico que empresas más maduras, que han recibido mayor grado de dedicación y servicios del vivero que aporten una cantidad mayor en concepto de ingresos para el centro. En cuanto al incremento del precio entre el primer año de estancia y el segundo, la mayor parte de los centros aplican un incremento del 33% sobre el precio inicial, y solamente uno de los viveros aplica una subida del 62%.

En referencia a los espacios físicos de uso compartido, el precio se establece según hora de uso o según uso. El precio medio del salón de actos es de 26,17€/hora y sala de reuniones y sala de formación 12,61€/hora. En cuanto a los espacios por los que se cobra por uso, la sala de conferencias se paga a 10,25€ y la sala de ordenadores a 18,04€. En algunos centros se incluye un paquete básico de horas y usos de estos espacios comunes en la cuota mensual que pagan los emprendedores. Cuando agotan su número de horas o usos correspondientes, abonon los precios según tarifa. Las salas de reuniones suelen limitarse a 2,5 horas por emprendedor y día.

*Tabla 7. Precios públicos medios ofertados en los viveros encuestados en la Comunidad de Madrid*

<b>Espacio público</b>	<b>Precio medio</b>
Oficina (€/m <sup>2</sup> ) al mes	9.65
Salón de actos (€/hora)	26.17
Sala de reuniones y formación (€/hora)	12.61
Sala de videoconferencias (€/uso)	10.25
Sala conferencias con traducción simultánea (€/uso)	10.25
Sala TIC con ordenadores, pantallas táctiles (€/uso)	18.04

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los gerentes

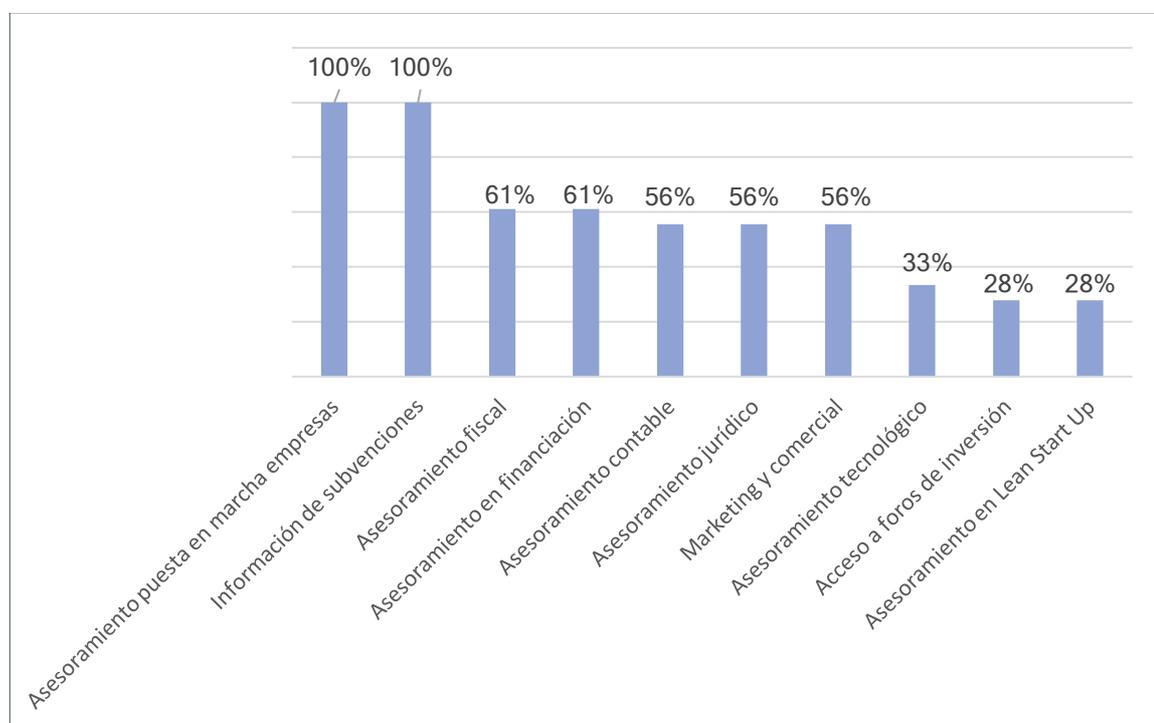
### **Ofertas de servicios de información y asesoramiento**

En cuanto a los servicios de información y asesoramiento que se ofrecen en los viveros de la Comunidad de Madrid, también existen algunos puntos donde la totalidad de los centros se encuentran alineados. Por lo general, en los viveros financiados por los ayuntamientos, los servicios de información y asesoramiento no solamente se ofrecen a los emprendedores alojados en el centro, sino que también pueden acceder otros emprendedores e incluso empresarios que los necesiten. En este sentido, los viveros son puntos de apoyo para la comunidad de empresarios que se encuentran en su zona de influencia. En base a mi experiencia personal, este tipo de servicios son especialmente atractivos para trabajadores autónomos y micro pymes, ya que pueden necesitar hacer consultas concretas y no disponen de los recursos para contratar un experto o subcontratar el servicio, o que simplemente quieren mejorar sus capacidades como empresarios. Este conjunto de servicios de información y asesoramiento son especialmente valiosos porque permiten que los emprendedores tomen decisiones con mayor rapidez al mismo tiempo que disminuyen el nivel de incertidumbre. Acortar los plazos en el proceso de toma de decisiones permite que los emprendedores aprendan más rápidamente sobre el mercado y así aceleran el proceso de maduración de sus proyectos.

Todos los centros encuestados en la Comunidad de Madrid ofrecen servicios de asesoramiento para la puesta en marcha de la empresa. Este tipo de asesoramiento suele consistir en proporcionar una guía a los interesados con los pasos a seguir desde el plan

de empresa hasta la constitución de la sociedad o el alta como autónomo. Se suele facilitar una guía de los pasos administrativos necesarios para ahorrar tiempo al interesado. El servicio de información sobre subvenciones también se ofrece en todos los centros. Este servicio, además de facilitar la información sobre la oferta de ayudas (en su mayoría públicas), en algunos centros se acompaña también con asesoramiento sobre la documentación necesaria para solicitar la ayuda e incluso con la revisión de la documentación en algunos casos. El segundo servicio que se ofrece en mayor medida en los viveros de la Comunidad de Madrid es el asesoramiento fiscal y el asesoramiento en financiación, ambos en un 61% de los encuestados. Los servicios de asesoramiento contable, jurídico y sobre marketing y comercial se ofrecen en más de la mitad de los encuestados, concretamente en el 56% de los centros. El asesoramiento tecnológico se ofrece especialmente en los viveros especializados con un enfoque tecnológico mientras que en los viveros generalistas no es tan común. Aun así, se ofrece en el 33% de los centros. El acceso a foros de inversión sólo se ofrece en el 28% y asesoramiento sobre metodología Lean Start Up también únicamente en el 28% de los casos.

*Gráfico 27. Servicios de información y asesoramiento en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid*

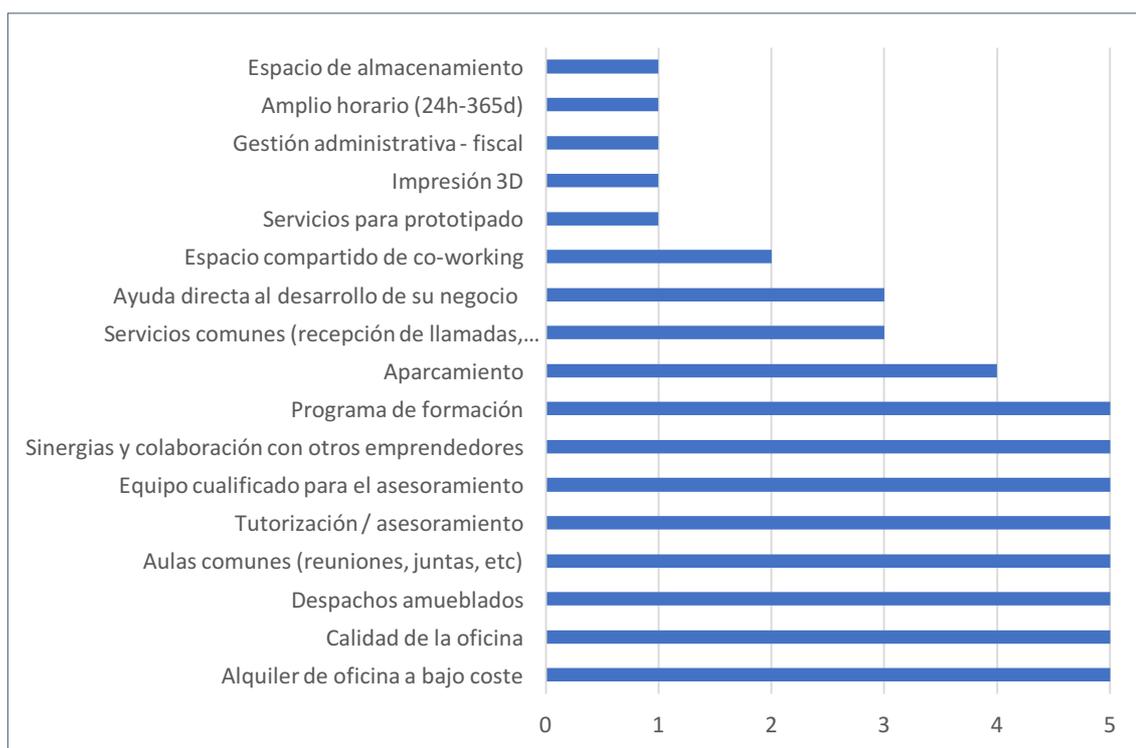


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a gerentes.

### **Servicios que deben ofrecer los viveros de empresas**

Siguiendo el modelo de Ferreiro (2013), hemos incluido una pregunta para obtener la valoración de los servicios que deben ofrecer los viveros de empresas en la Comunidad de Madrid. Los servicios que han obtenido la máxima valoración son: programa de formación, sinergias y colaboración entre emprendedores, la existencia de un equipo cualificado para el asesoramiento, servicios de tutorización y asesoramiento, acceso a aulas comunes, como salas de reuniones y salas de juntas, el acceso a despachos amueblados, que se ofrezca un cierto nivel de calidad en las oficinas y que el alquiler sea de bajo coste, con precios públicos. Entre los servicios menos valorados han indicado: espacio para almacenamiento, horario continuo de acceso a las instalaciones (24 horas y 365 días al año), la gestión administrativa y fiscal (básicamente todos los emprendedores que inician su actividad suelen contratar los servicios de una gestoría que se hace cargo de las funciones fiscales principales y gestión de nóminas), el acceso a una impresora 3D (dado que el precio de estas herramientas ha bajado notablemente, no es raro encontrarnos con impresoras 3D en los despachos de los emprendedores, en algunos casos, incluso más de una). En línea con las impresoras 3D, los servicios de prototipado se considera que tampoco son importantes. Entre los servicios que han recibido una valoración intermedia encontramos: acceso a aparcamiento (este servicio está directamente relacionado con el emplazamiento del centro, así los viveros que están ubicados en zonas urbanas puede que necesiten utilizar la oferta de estacionamiento como valor añadido junto al resto de servicios, mientras que aquellos que están en zonas industriales o parques tecnológicos no suelen tener problemas para estacionar los vehículos). La ayuda directa para el desarrollo de negocio, la oferta de servicios comunes como fotocopiadora, servicios de recepción de llamadas y recogida de paquetes y zona de co-working también recibieron valoraciones de nivel medio.

Gráfico 28. Servicios que deben ofrecer los viveros de empresas, perspectiva de los gerentes



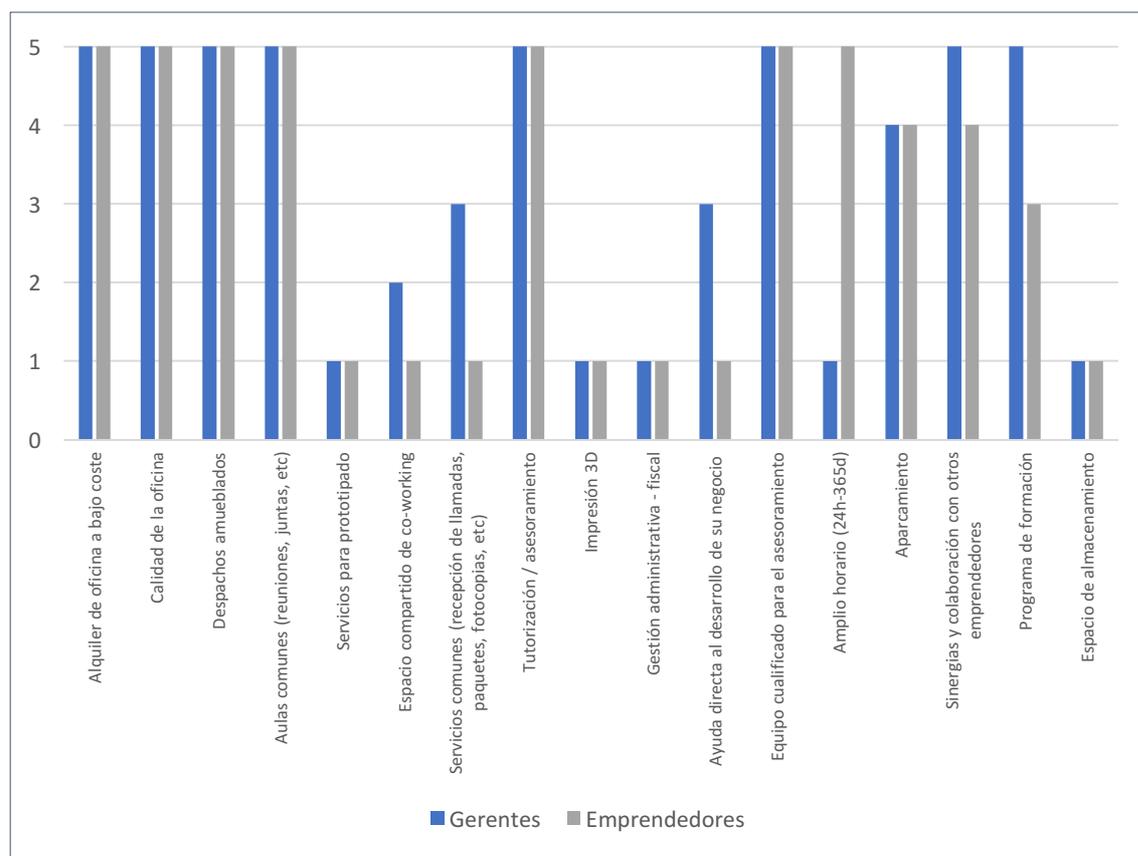
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a gerentes.

Haciendo un análisis comparativo entre las valoraciones sobre los servicios que presta el vivero entre emprendedores y gerentes, siguiendo el modelo de Ferreira (2013), vemos que se valora de igual manera con la máxima puntuación lo siguiente: el alquiler de oficina a bajo coste, la calidad de la oficina, la disponibilidad de zonas comunes como salas de reuniones, sala de juntas y salas de formación, la existencia de un equipo cualificado para el asesoramiento y una zona de aparcamiento para los residentes en el centro. Los servicios menos valorados por ambos grupos son el servicio para prototipado, el acceso a una impresora 3D y los servicios de gestión administrativa y fiscal. La valoración baja de este tipo de servicios es comprensible, ya que la mayor parte de los emprendedores alojados son empresas de servicios para las que la generación de un prototipo tiene menos sentido. De igual manera los servicios de gestión administrativa y fiscal suelen delegarse en gestorías con lo que tanto los emprendedores como gerentes encuentran esta necesidad cubierta. La amplitud de horarios es un tema que se percibe de muy distinta forma según el punto de vista. Para los emprendedores es muy importante un acceso total en cuanto a horarios a las instalaciones, mientras que para los gerentes este punto no tiene casi relevancia. La realidad es que el emprendedor suele ser una persona que vive en torno a su proyecto, y para la que hay

una disponibilidad total de horarios. Su prioridad, especialmente en las primeras etapas, es sacar su actividad adelante sin importar el número de horas que requiera.

Por otro lado, está la visión del gerente y del gestor del centro que tiene una limitación presupuestaria importante y para el que una disponibilidad sin horarios podría suponer un coste extra importante en personal, especialmente personal de vigilancia y seguridad de las instalaciones. Desde mi punto de vista, una restricción de los horarios fomenta que los emprendedores ordenen sus prioridades y adquieran hábitos de trabajo mejor estructurados. Además, la mayor parte dispone de equipos portátiles que pueden utilizar fuera de las instalaciones del vivero en caso de urgencia. Los servicios de espacio compartido de coworking y servicios de recepción de llamadas, paquetes e impresoras son ligeramente mejor valorados por los gerentes que por los emprendedores, al igual que la ayuda directa para la comercialización.

Gráfico 29. Comparativa de la valoración de los servicios que prestan los viveros de empresas

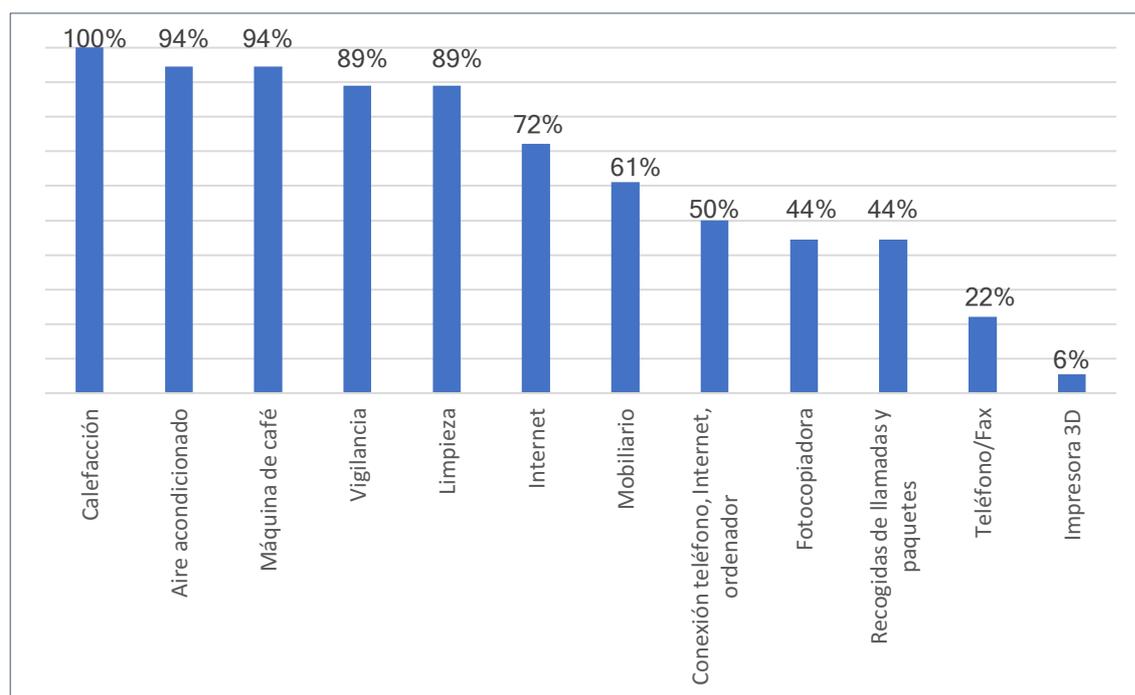


Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a gerentes y emprendedores.

## **Otros servicios y cesión de equipamiento en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid**

En general todos los centros ofrecen servicios de conexión a internet y conexión telefónica. Las infraestructuras suelen estar preparadas para que los usuarios contraten directamente con el proveedor de telefonía que ellos prefieran el servicio de conexión a internet y telefonía que mejor se ajusta a sus necesidades. En el 72% de los centros entrevistados facilitan el acceso internet a través de wifi de forma gratuita y como un servicio de cortesía para el que se suele facilitar una clave de acceso. El servicio de fotocopiadora está disponible solamente en el 44% de los centros y suele ofrecerse previo pago, no estando incluido en el precio que los emprendedores pagan mensualmente por estar en el vivero. En cuanto al equipamiento de los despachos, ninguno de los centros encuestados ofrece ordenadores. No obstante, el 61% ofrece los espacios amueblados con el equipamiento básico de cada puesto de trabajo (sin la ofimática). En cuanto a los servicios de calefacción, aire acondicionado y limpieza, se ofrecen en el 100%, 94% y 89% de los viveros respectivamente. Otros servicios como la recogida de llamadas y paquetes se ofrecen solamente en el 44% de los viveros. El acceso a una impresora 3D sólo se ofrece en el 6% de los viveros. Este tipo de servicio es especialmente útil para el prototipado de productos. No obstante, dado que el precio de este tipo de dispositivos ha bajado notablemente, cabe la posibilidad que aquellas empresas que lo necesiten lo adquieran por su cuenta y lo incorporen a su equipamiento de oficina. En aquellos centros donde se ofrece, se suele cobrar un precio por los consumibles. La máquina de café está disponible en el 94% de los centros encuestados. Suele ser un punto de encuentro entre emprendedores y un elemento que dinamiza la colaboración y las relaciones entre los emprendedores del centro.

Gráfico 30. Servicios y cesión de equipamiento en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid



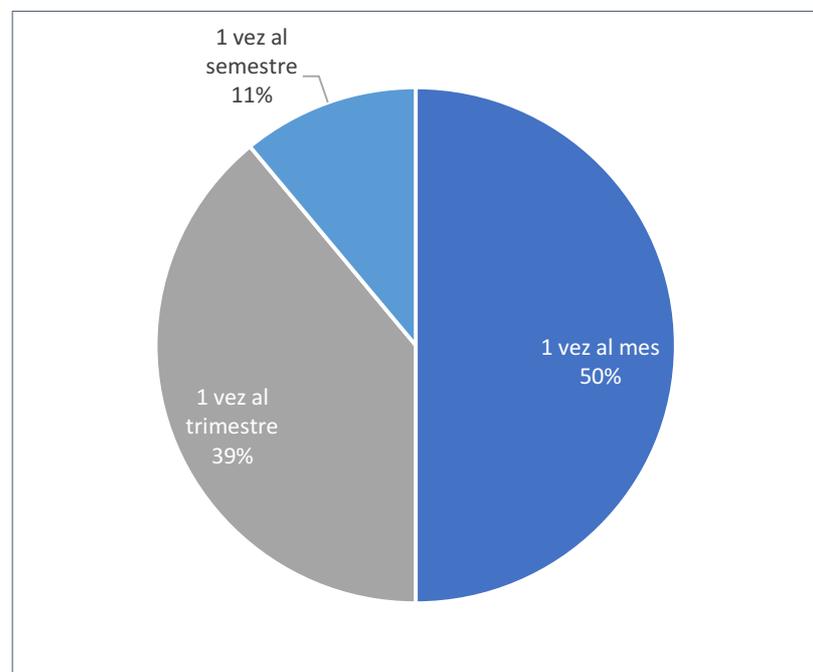
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a gerentes.

### Frecuencia de seguimiento de los proyectos ubicados en el vivero de empresas

El seguimiento de los proyectos es una de las tareas principales del personal técnico del vivero. Por lo general, se establece un sistema de seguimiento que debe ser cumplido tanto por el personal de asistencia del centro como por los emprendedores. Una de las funciones del gerente del centro es garantizar que todos los proyectos alojados cumplen este procedimiento. El objetivo de las sesiones de seguimiento no es fiscalizar a los emprendedores, sino hacer un diagnóstico de sus necesidades para poder facilitar el asesoramiento y la formación que el usuario requiere. Durante estas reuniones entre el emprendedor y el técnico o el gerente se evalúan unas líneas generales con indicadores sobre el rendimiento del emprendedor, como por ejemplo el estado de su tesorería, la generación de cliente, estrategia comercial y de marketing y si están cumpliendo sus objetivos de facturación y contratación. Si analizamos los datos de las encuestas realizadas, la mitad de los centros llevan a cabo una sesión de seguimiento al año. Este es el requisito que se establece en su manual de procedimiento, aunque en la mayoría de los centros el personal técnico se encuentra siempre a disposición de los usuarios para consultas. El 39% de los gerentes afirmó que las reuniones de seguimiento según sus procedimientos se celebraban 1 vez al trimestre y el 11% indicó que lo hacía una vez al

mes. En referencia a la pregunta de si llevan a cabo el seguimiento de los proyectos una vez que éstos han abandonado el centro, la mitad de los encuestados declararon que hacían este seguimiento, mientras que el resto indicó que no hace ningún tipo de seguimiento cuando los proyectos abandonan el centro. Según indica la NBIA, para llevar a cabo un buen sistema de evaluación de un vivero de empresas, es necesario recopilar información sobre los usuarios al menos durante tres años después de que hayan abandonado el centro. Esta información permite ver con mayor precisión los efectos del programa de incubación. Además, gracias a estas acciones de seguimiento, se mantiene un ecosistema de emprendedores en activo que puede servir de modelo y apoyo para los nuevos proyectos.

*Gráfico 31. Seguimiento de proyectos desde los viveros de empresas*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a gerentes.

### **Política general de viveros en la Comunidad de Madrid para trabajar en red**

Para identificar la predisposición que existe entre los gerentes de viveros en la Comunidad de Madrid, hemos incluido una pregunta con este fin. El desarrollo de una política a nivel de nuestra Comunidad para que los viveros trabajasen de forma coordinada, tendría varias implicaciones muy positivas tanto para los organismos que los financian como para los emprendedores y gestores. Desde el punto de vista de los patrocinadores, podrían optimizarse los recursos si se compartiese entre los diferentes

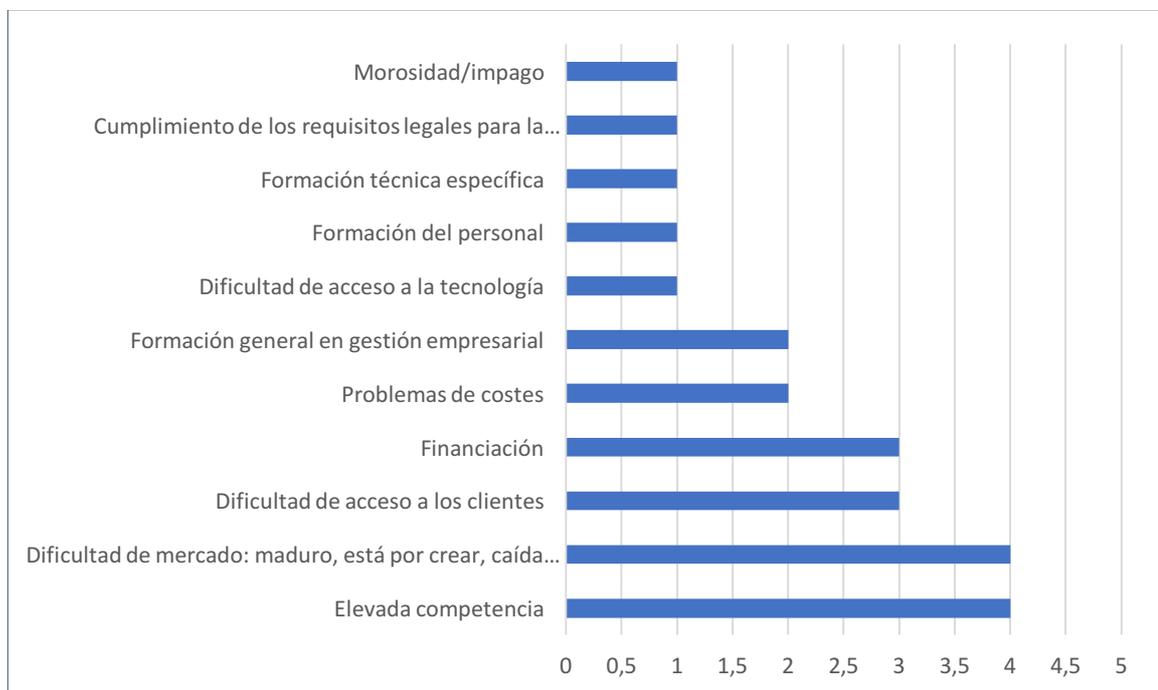
centros información sobre los programas formativos, paneles de expertos, incluso una plataforma desde la cual se pudiese ver toda la oferta disponible a nivel Comunidad de Madrid de expertos, programas formativos y recursos físicos, como espacios de oficina, salas de formación y salas de juntas. La creación de una base de datos de emprendedores a nivel Comunidad multiplicaría las posibilidades de colaboración y relaciones entre emprendedores que les permitiría ahorrar costes y facilitar el acceso a carteras de clientes y nuevas oportunidades de negocio en general. El 50% de los encuestados afirmó que sería muy positivo si hubiese una política general de viveros a nivel Comunidad de Madrid que permitiese a todos los viveros trabajar en red.

### **Dificultades que encuentran los emprendedores para desarrollar su negocio**

Siguiendo el modelo de Ferreiro (2013), hemos incluido en nuestra encuesta una pregunta para conocer la perspectiva de los gerentes sobre las distintas dificultades que encuentran los emprendedores para desarrollar sus proyectos. Entre las que han reconocido con mayor grado de dificultad están: la financiación, que durante las primeras etapas del proyecto es uno de los capítulos más complicados a los que se enfrenta la empresa. Representa uno de los factores que dictan su permanencia en el mercado. Las entidades financieras no disponen de suficientes datos económicos como para determinar con exactitud el grado de riesgo del emprendedor y esta es una de las razones por las que muestran algunos reparos a la hora de conceder financiación a este tipo de proyectos. La dificultad para penetrar en el mercado, tanto si se trata de un mercado existente como si hablamos de nuevos mercados, es otra de las dificultades que los gerentes consideran mayores para los emprendedores. Los proyectos tecnológicos o proyectos con un elevado grado de innovación suelen ser los que más dificultades encuentran de este tipo. Problemas de costes, es otra de las mayores dificultades según los gerentes, en este sentido las empresas más jóvenes suelen tener dificultades para cubrir sus estructuras de costes, especialmente los costes fijos y más concretamente los costes de contratación de personal que necesitan para seguir creciendo. La formación general en gestión empresarial, es otra de las mayores dificultades, esta desventaja es mayor en los proyectos donde el equipo promotor tiene un perfil técnico, son grandes conocedores de su tecnología y de los aspectos más técnicos, pero desconocen el área de gestión empresarial. Es especialmente problemático el desconocimiento del área comercial y de marketing. El acceso a la tecnología y la morosidad o los impagados han resultado valoradas con menor grado de importancia. El coste de la tecnología se ha

visto reducido notablemente con lo que ahora las empresas tienen un mayor acceso. El desarrollo de aplicaciones y otras herramientas de Internet también se han abaratado y el conocimiento para su desarrollo (incluso para personas no tecnológicas) se ha universalizado. El miedo a la morosidad y a los impagos en proyectos de reciente creación es bajo porque los primeros clientes suelen desarrollarse de forma casi artesanal, esto hace que se tenga un conocimiento bastante amplio sobre ellos y de ahí el bajo riesgo de impagos. La formación técnica específica, el cumplimiento de los requisitos legales y la elevada competencia, han recibido una valoración intermedia. Dado que la mayoría de los emprendedores tienen formación universitaria, es lógico pensar que su preparación, y por lo tanto su formación técnica, está prácticamente cubierta incluso antes de haber empezado con su proyecto como emprendedor. El cumplimiento de los requisitos legales suele ser un inconveniente en los proyectos más innovadores, mientras que el factor de elevada competencia normalmente es una barrera mayor para aquellos que pretenden incorporarse a mercados ya existentes.

*Gráfico 32. Dificultades que encuentran los emprendedores para desarrollar su negocio*

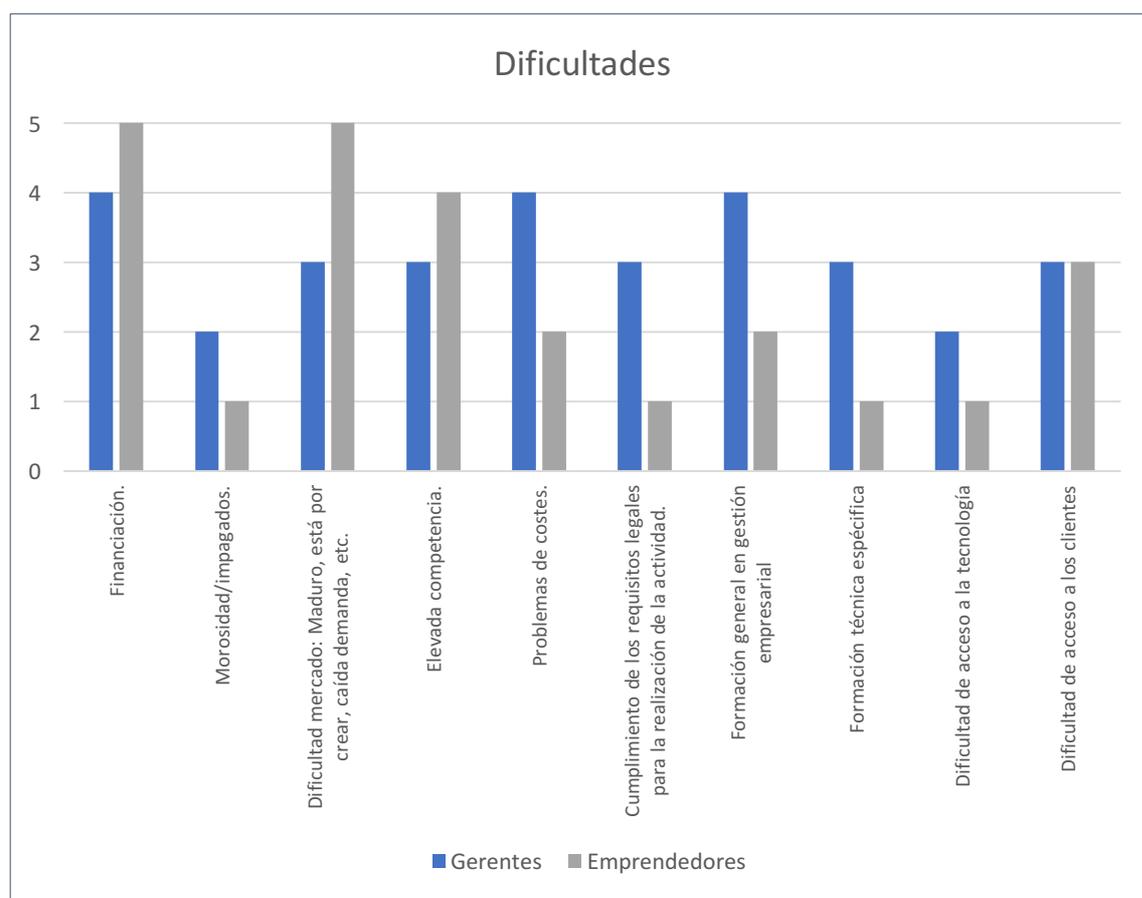


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a gerentes.

Analizando la pregunta realizada tanto a gerentes como emprendedores sobre las dificultades que encuentra el emprendedor para desarrollar su negocio (siguiendo el

modelo de Ferreiro, 2013), encontramos que existen diferentes puntos de vista en los siguientes conceptos: la dificultad para acceder a la financiación se ha valorado ligeramente por encima desde el punto de vista de los emprendedores, aunque ambos consideran que hay cierta dificultad para acceder a este recurso, la dificultad de acceso al mercado también ha recibido mayor puntuación por parte de los emprendedores, al igual que la elevada competencia. En el resto de conceptos la percepción de dificultad ha sido más elevada entre los gerentes. El problema de costes parece estar sobrevaluado para los gerentes mientras que para los emprendedores tiene una importancia más bien baja. Ocurre lo mismo con el cumplimiento de los requisitos legales y la formación técnica específica. La formación general en gestión empresarial recibe una valoración significativamente superior entre los gerentes. El acceso a la tecnología recibe una puntuación baja por las dos partes por las razones indicadas anteriormente.

Gráfico 33. Comparativa de la valoración de las dificultades que encuentran los emprendedores para desarrollar su negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a gerentes y emprendedores.

### 4.3 Estudio económico de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid

#### Financiación anual para el funcionamiento del vivero

Los viveros de empresas son centros públicos cuya finalidad no es alcanzar el punto de equilibrio económico ni generar beneficios. Además, los ingresos que se generan por el pago de las cuotas mensuales y la venta de servicios adicionales (como el alquiler de espacios comunes), no es suficiente para hacer frente a todos los gastos. En este sentido, los viveros son entidades que dependen de la financiación pública para operar. Según las encuestas realizadas a los gerentes, el conjunto de viveros del estudio recibió en el año 2015 un total de 2.685.000€ para su funcionamiento operativo anual. Esto representa un gasto medio por vivero de 149.167€. En cuanto a los organismos que han proporcionado estos fondos, el 78% ha venido de ayuntamientos, el 17% de empresas municipales y el 6% de universidades públicas.

*Tabla 8. Recursos públicos para la financiación por vivero de empresas*

<b>Vivero de Empresas</b>	<b>Recursos públicos</b>
Vivero A	130.000,00
Vivero B	45.000,00
Vivero C	48.000,00
Vivero D	220.000,00
Vivero E	240.000,00
Vivero F	178.000,00
Vivero G	178.000,00
Vivero H	62.000,00
Vivero I	680.000,00
Vivero J	80.000,00
Vivero K	85.000,00
Vivero L	125.000,00
Vivero M	190.000,00
Vivero N	80.000,00
Vivero Ñ	178.000,00
Vivero O	47.000,00
Vivero P	32.000,00
Vivero Q	87.000,00
<b>Total</b>	<b>2.685.000,00</b>
<b>Promedio</b>	<b>149.167</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de gerentes y memorias anuales.

### **Ingresos de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid**

Los viveros de empresas reciben ingresos de los emprendedores ubicados en el centro y, en algunos casos, emprendedores, empresas y profesionales que hacen uso de sus instalaciones pero que no están emplazados en sus instalaciones. El 44% de los gerentes entrevistados afirmó que su centro genera ingresos no sólo de las cuotas por la cesión de oficinas y/o naves, sino también por el alquiler de otros espacios de uso común como salas de reuniones, salas de formación y salas de juntas. El porcentaje de ingresos que provienen de este tipo de servicios representa el 3% del total de los ingresos de estos centros.

A continuación, se muestra una tabla con el total de ingresos por precio público que incluye tanto las cuotas que pagan los emprendedores por la cesión del espacio como la que se ingresan por la oferta de alquiler de espacio de uso compartido. La cantidad total de ingresos representó en el año 2015 1.179.194 €, esto se traduce a 65.510€ de media por centro durante ese mismo año.

*Tabla 9. Ingresos por la cesión de espacios o alquileres en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid año 2015*

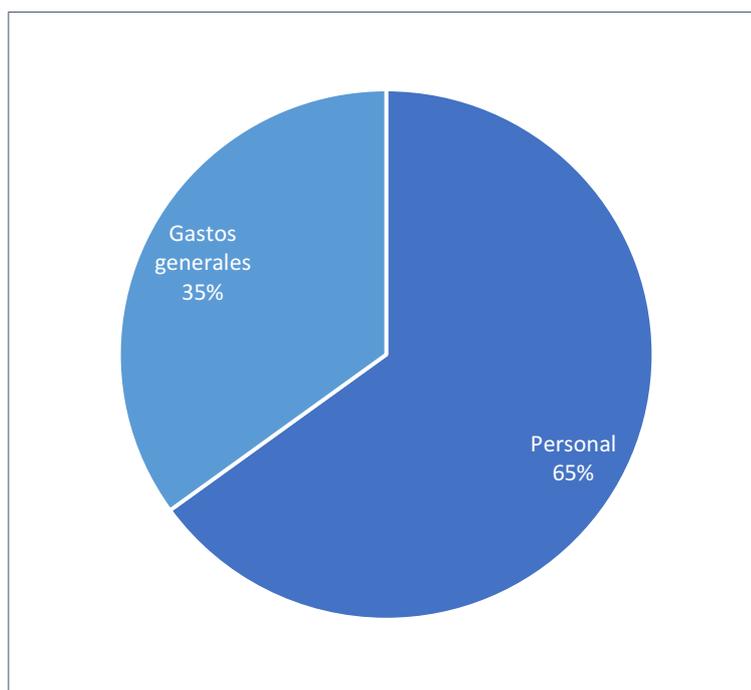
Vivero de Empresas	Ingresos emprendedores (precio público)
Vivero A	96.538,00
Vivero B	87.078,00
Vivero C	72.734,00
Vivero D	77.852,00
Vivero E	91.520,00
Vivero F	30.999,00
Vivero G	25.361,00
Vivero H	76.752,00
Vivero I	109.620,00
Vivero J	129.116,00
Vivero K	77.127,00
Vivero L	14.819,00
Vivero M	47.649,00
Vivero N	45.898,00
Vivero Ñ	27.684,00
Vivero O	67.630,00
Vivero P	9.650,00
Vivero Q	91.167,00
<b>Total</b>	<b>1.179.194,00</b>
<b>Promedio</b>	<b>65.510,78</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los gerentes.

### **Gastos anuales del vivero**

La estructura de gastos del vivero se compone principalmente de gastos de personal que requiere el centro para su funcionamiento. La estructura de recursos humanos del vivero tipo en la Comunidad de Madrid según las encuestas, se compone de un gerente (que en la mayor parte de los casos se encuentra ubicado en el centro), dos técnicos y un administrativo. Algunos centros requieren de otro tipo de personal de apoyo como conserjes y / o personal de seguridad y otros servicios. Esta partida del gasto es una de las principales y según los encuestados supone el 65% de media en los presupuestos de los viveros. El 35% restante corresponde a jornadas de formación, talleres, actividades para dinamizar las relaciones dentro del centro y consultas con expertos, entre otros.

*Gráfico 34. Proporción de gastos de los viveros de empresas*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los gerentes.

### **Tasa de ocupación y tasa de abandono**

Uno de los objetivos principales de los viveros de empresas es la captación de proyectos para incorporarlos a su programa de incubación, éste es uno de los elementos que reflejan la capacidad que tiene el centro para atraer a los emprendedores. El grado de ocupación de un vivero se recoge en nuestro estudio como tasa de ocupación. Una tasa de ocupación alta significa que el centro está aprovechando más eficientemente los

recursos públicos. Una de las funciones de las entidades gestoras es precisamente mantener una tasa de ocupación lo más alta posible en el vivero a lo largo del año. Los viveros tienen diferentes herramientas para captar emprendedores. En primer lugar, deben llevar a cabo una correcta campaña de comunicación en medios locales y canales de comunicación institucionales. Es importante darse a conocer entre los actores del tejido empresarial de la zona, asociaciones profesionales, entidades bancarias, gestorías, notarías, universidades, centros de formación profesional, colegios oficiales, etc. En definitiva, contactar con el mayor número posible de agentes que forman parte del ecosistema empresarial y emprendedor en la zona. Hemos filtrado aquellos viveros que reflejaban una tasa de ocupación del 100% y a través de consultas telefónicas hemos indagado sobre el número concreto de proyectos que abandonaron el centro durante ese año y el tiempo que tardan en volver a ocupar un espacio con un nuevo emprendedor. Este tiempo que se tarda en reponer un proyecto oscila entre 1 y 2 meses, por eso en la tabla que mostramos a continuación no se muestran ocupaciones del 100% en ninguno de los centros, aunque los despachos estén ocupados durante la mayor parte del año. En cuanto a las tasas de abandono, reflejan el número de proyectos que no completan el proceso de incubación. Una tasa de abandono elevada puede depender del sistema que se esté utilizando para hacer la selección y evaluación de los proyectos que se incorporan al centro. La tasa media de ocupación en la Comunidad de Madrid es del 77,7% y la tasa de abandono del 6,5%.

*Tabla 10. Tasa de ocupación y tasa de abandono*

<b>Vivero de Empresas</b>	<b>Tasa de abandono (%)</b>	<b>Tasa de ocupación (%)</b>
Vivero A	6,0	76
Vivero B	8,0	71
Vivero C	12,0	80
Vivero D	2,7	95
Vivero E	2,9	78
Vivero F	1,5	92
Vivero G	3,8	92
Vivero H	12,3	83
Vivero I	15,4	60
Vivero J	11,0	60
Vivero K	2,0	91
Vivero L	2,9	38

Vivero M	3,4	84
Vivero N	8,3	80
Vivero Ñ	2,2	85
Vivero O	9,5	83
Vivero P	7,6	80
Vivero Q	6,0	71
<b>Total / promedio</b>	<b>6,5</b>	<b>77,7</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a gerentes.

### **Empresas vinculadas al vivero**

Los viveros de empresas en la Comunidad de Madrid tienen distintas configuraciones. Sólo el 33% de los encuestados dispone de un espacio para preincubación de proyectos. Los espacios de preincubación suelen estar dirigidos a emprendedores que están en fase de idea. El objetivo de estos espacios es prestar el apoyo y la formación necesaria para que el interesado pueda completar un plan de negocio que le permita evaluar la viabilidad de su idea. El plazo de estancia en la preincubadora suele ser de doce meses. La existencia de un espacio de preincubación facilita que la entidad gestora disponga de proyectos con un elevado potencial para incorporarse al programa de incubación una vez finalizado el plan de negocio. La estancia en la preincubadora suele ser gratuita, aunque algunos viveros cobran una cuota simbólica que oscila entre 15€ y 30€ al mes en función de la situación personal del emprendedor. Si el emprendedor se encuentra en situación de desempleo se le aplica la tarifa más baja. La preincubadora no sólo representa una herramienta para que el emprendedor elabore un plan de negocio, también es una excelente oportunidad para que se relacionen con el resto de proyectos incubados y puedan generarse sinergias entre proyectos e intercambio de información y experiencias. Según los gerentes encuestados, los viveros de la Comunidad de Madrid tuvieron en el año 2015, 42 emprendedores en preincubadoras y 336 proyectos incubados.

Los viveros de empresas no solamente prestan sus servicios de asesoramiento a los emprendedores alojados en sus centros. Además, ofrecen asesoramiento y formación al resto de ciudadanos, sean o no del municipio, como cualquier otro servicio público. En este sentido, los viveros encuestados asistieron a casi 7.000 emprendedores que se acercaron a sus instalaciones para realizar algún tipo de consulta.

Tabla 11. Número de empresas vinculadas al vivero

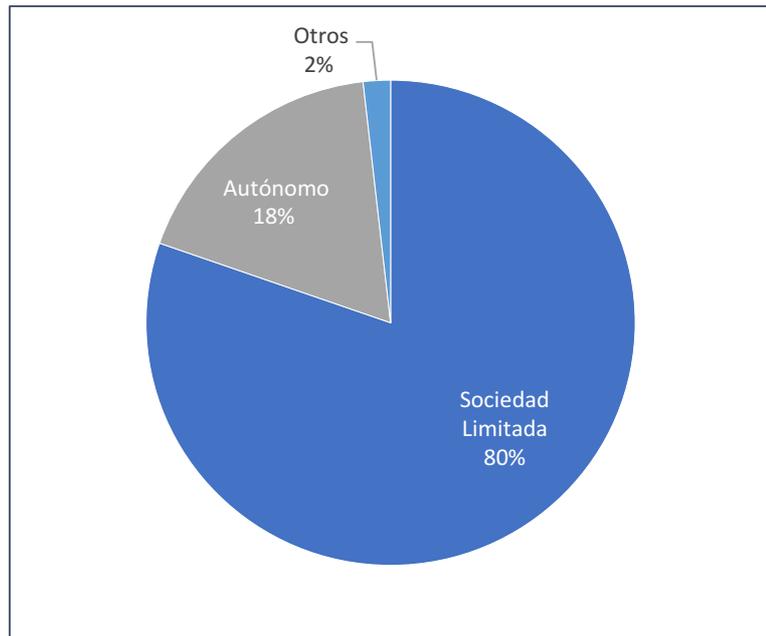
Nº empresas vinculadas al vivero	
En semillero / preincubadora	42
En oficina / mini nave (espacio propio, no compartido)	336
Total de empresas en el centro (A)	352
Total de ubicaciones disponibles en el vivero para emprendedores (B)	451
Grado ocupación: A/B	78%
Nº de empresas asistidas que están físicamente fuera del vivero (externos)	6.996
Nº de empresas graduadas del vivero (abandonan el vivero para seguir con su actividad en otro sitio)	133
Nº de empresas que abandonaron su actividad (C)	22
% Tasa de abandono: C/A	6%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los gerentes.

### Forma jurídica de los emprendedores

Sobre las encuestas realizadas a gerentes y emprendedores de los viveros de la Comunidad de Madrid, hemos obtenido que el 80% de los encuestados han adoptado la forma jurídica de Sociedad Limitada, el 18% son trabajadores autónomos y el 2% restante tienen otro tipo de entidad jurídica. Podemos concluir que la forma jurídica más frecuente en los viveros de empresas es la Sociedad Limitada, seguida de la figura del trabajador autónomo. Generalmente los viveros de empresas suelen dejar un plazo de un mes desde el momento de la incorporación del emprendedor al programa de incubación para que se lleven a cabo los procedimientos necesarios para regularizar su actividad de forma oficial. En las encuestas realizadas, alrededor de un tercio de los emprendedores no están dados de alta y completan este proceso mientras que ya se han incorporado al vivero. El 37% de los emprendedores encuestados declaró que no llevaba más de seis meses de antigüedad dado de alta y el tercio restante indicó que llevaba más de seis meses constituido jurídicamente cuando se incorporó al vivero.

Gráfico 35. Forma jurídica de los emprendedores en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid



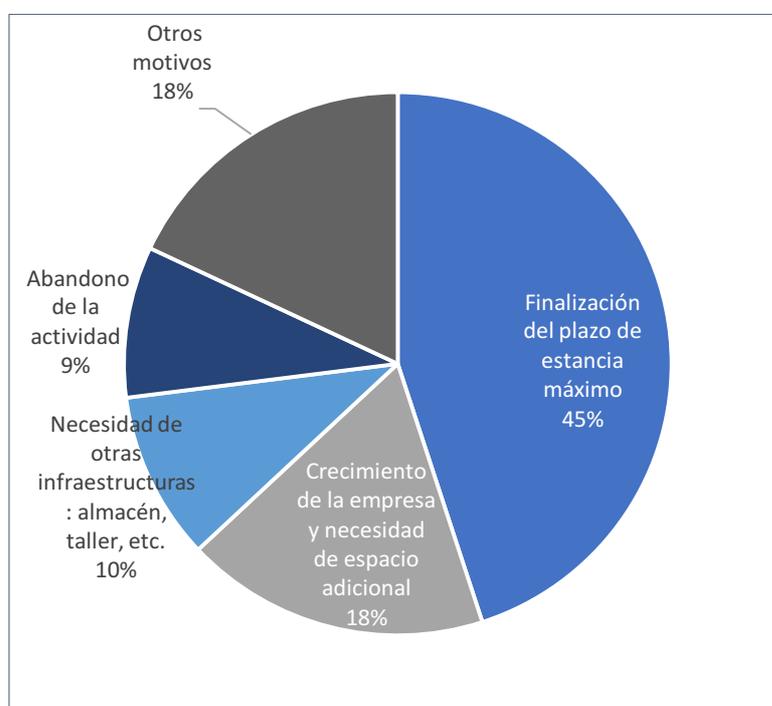
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a gerentes y emprendedores.

### Motivos de salida del vivero

Cuando analizamos las encuestas realizadas a los emprendedores, identificamos que el 43% de los encuestados se incorporó al vivero entre los años 2013 y 2015. El 18% había abandonado el vivero por alguna de las siguientes razones que mencionaremos a continuación. La razón manifestada por el 10% de estos emprendedores fue la necesidad de otras infraestructuras que no se encontraban presentes en el vivero de empresas donde estaban alojados. Es habitual que durante los primeros años las empresas de reciente creación se centren en el desarrollo de la idea, la preparación de un prototipo y las primeras pruebas con el cliente. También es un momento durante el cual llevan a cabo la generación de clientes. Mientras se encuentran en este proceso, las infraestructuras necesarias suelen ser suficientes con un espacio de oficina desde el cual se llevan a cabo estas primeras acciones, pero a medida que la empresa incrementa el número de operaciones suelen ser necesarios espacios para el almacenamiento o incluso para la manipulación de productos. Otra de las razones principales para abandonar el vivero antes de finalizar el periodo de incubación suele ser la necesidad de más espacio de oficina por el incremento de la plantilla de los trabajadores. Dado que los viveros suelen tener un elevado índice de ocupación, suele ser difícil reubicar estos proyectos

que crecen muy rápidamente en espacios más grandes, con lo que finalmente se ven obligados a abandonar el vivero. El 18% de los encuestados indicó ésta como la razón para su salida del vivero. Según mi experiencia, más del 90% de los proyectos que inician su proceso de incubación agotan la totalidad del plazo permitido. Otra razón para abandonar el centro antes de agotar el plazo, es la incorporación a otro grupo o empresa, o incluso desplazarse a las infraestructuras de sus clientes. Sólo el 9% de los entrevistados dejó el vivero para abandonar su actividad empresarial. Entre los emprendedores que indicaron otros motivos (18%), encontramos gente que cambió de lugar de residencia, motivos personales y venta de la empresa a terceros.

*Gráfico 36. Motivos para la salida del vivero*



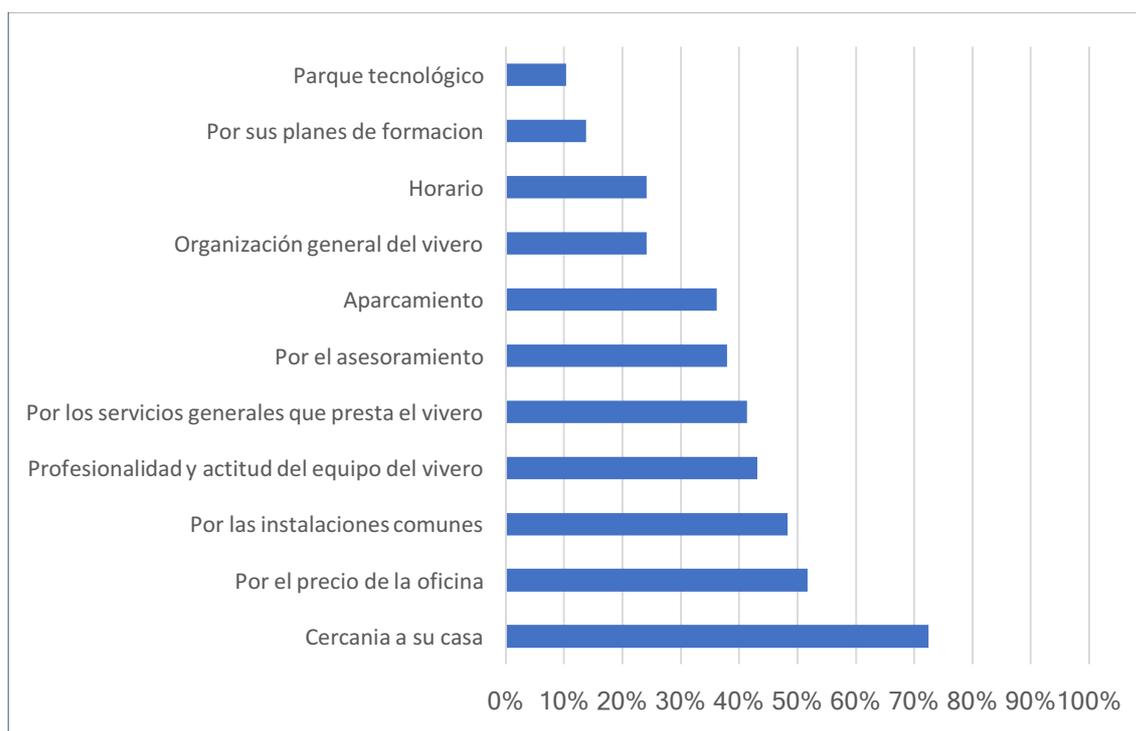
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a gerentes y emprendedores.

### **Proceso de selección del vivero por parte de los emprendedores.**

El primer factor que debemos tener en cuenta al analizar este punto es que el emprendedor está sujeto a la decisión final del centro para su incorporación. La mayor parte de los centros encuestados llevan a cabo concursos públicos para orquestar la incorporación de los proyectos. Suelen ser concursos que se encuentran activos durante todo el año con la finalidad de dar cobertura lo antes posible a los espacios que se queden disponibles a través de listas de espera. Desde mi punto de vista, las listas de

espera no suelen ser útiles si tienen más de uno o dos meses de antigüedad, ya que el emprendedor que ha solicitado su incorporación a un vivero es porque está a punto de iniciar su actividad o lo ha hecho ya, y por eso, necesita un espacio casi con carácter inmediato y si no lo encuentra en ese vivero cubrirá sus necesidades de espacio en otro sitio. Aun así, entre los emprendedores encuestados, casi el 60% indicó que no había visitado ningún otro vivero antes de incorporarse al que se encuentra. Este dato puede resultar sorprendente por sí solo, ya que lo habitual hubiese sido ir a visitar más espacios antes de tomar una decisión para los próximos tres años (tres años es la estancia máxima más corta que hemos identificado entre todos los viveros encuestados). Esta respuesta tiene más sentido si analizamos las razones que mueven a los emprendedores a elegir su vivero en la Comunidad de Madrid. En este sentido, más del 70% indicó que había elegido su centro por la cercanía a su vivienda. En el gráfico siguiente podemos ver las razones que llevaron a elegir su centro a los emprendedores encuestados en la Comunidad de Madrid. Más de la mitad manifestó que el precio de la oficina era un factor determinante, después de la cercanía a su residencia. Las instalaciones comunes ocupan el tercer lugar en el ranking. La profesionalidad y actitud del equipo del vivero se encuentra en cuarto lugar con algo más del 40%, en línea con los servicios generales que presta el vivero y el asesoramiento. Junto a este último grupo se encuentra el acceso a plazas de aparcamiento, que está algo por debajo del 40%. En otro grupo podemos encontrar la organización general del vivero y los horarios con menos del 25% y entre las razones que han recibido menor puntuación están los planes de formación. El hecho de estar en un parque tecnológico representa un factor determinante entre las empresas con un perfil más tecnológico, como era de esperar.

Gráfico 37. Razones para elegir el vivero

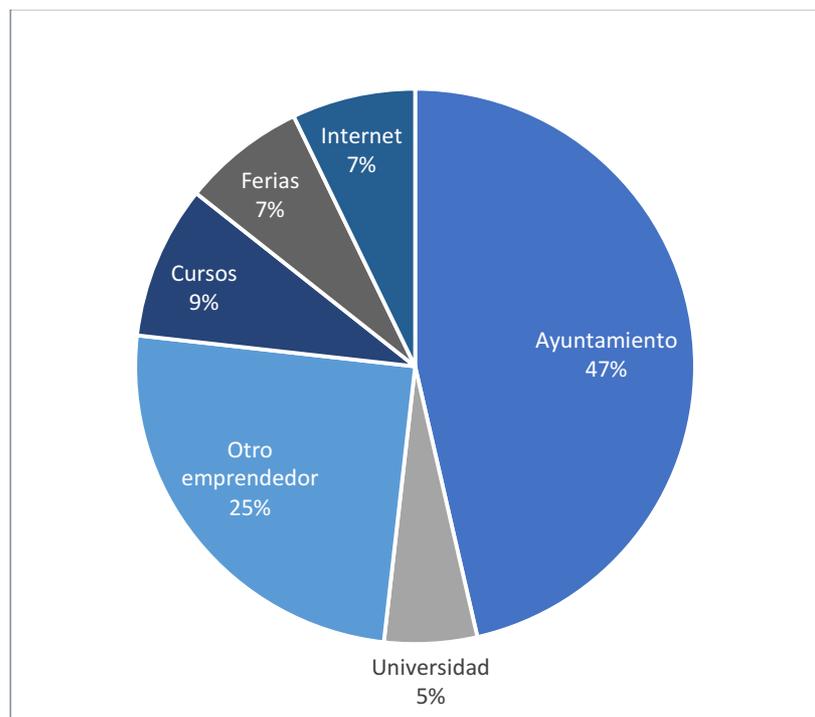


Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a emprendedores.

Si analizamos los canales de comunicación a través de los cuales los emprendedores de la Comunidad de Madrid se enteraron de la existencia del vivero, vemos que los ayuntamientos juegan un papel fundamental. El 46% de los entrevistados indicó que se había enterado de la existencia del vivero a través del ayuntamiento. Los ayuntamientos, a través de sus puntos de información, servicios de ventanilla única, puntos PAE y agencias de desarrollo económico, son especialmente efectivos a la hora de dar a conocer los servicios de los viveros de empresas. Su labor debe estar coordinada con la entidad gestora del centro para sacar el máximo partido a este canal de comunicación. El segundo canal a través del cual les llega el conocimiento de la existencia de estos centros a los emprendedores encuestados es otros emprendedores. Los responsables de comunicación de los viveros son conscientes del potencial que tienen sus inquilinos como parte de su estrategia de comunicación y los utilizan para atraer nuevos usuarios a sus centros, por eso más del 80% de los viveros encuestados tiene en su página web un directorio con sus inquilinos. El marketing testimonial puede ser especialmente efectivo si se consigue la colaboración de los emprendedores alojados para participar en actos de presentación del centro o en jornadas de difusión de la cultura emprendedora. El 16% de los encuestados declaró haberse enterado de la existencia del centro a través de ferias y

cursos, y el resto indicó que se había enterado por Internet y la universidad, en un 7% y un 5% respectivamente. Las universidades, independientemente de si son gestoras o no del centro, son un excelente caldo de cultivo para la detección de potencial emprendedor.

Gráfico 38. ¿Cómo se enteró de la existencia de su vivero?



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a emprendedores.

### ¿Hubiese puesto en marcha su empresa, aunque no hubiese estado en el vivero?

Al preguntar a los emprendedores sobre su intención de llevar a cabo su proyecto independientemente del apoyo del vivero, nos encontramos que el 76% de los encuestados indicó que hubiesen puesto en marcha su empresa igualmente, mientras que el 24% sólo lo hubiese hecho gracias a los servicios del vivero.

### ¿Le resultan útiles los viveros de empresas?

El 100% de los encuestados encontró que los servicios de los viveros de empresas les habían resultado útiles para desarrollar sus proyectos, bien por la ubicación de sus instalaciones, por su programa de formación, por las sinergias creadas entre los emprendedores, o por el asesoramiento, entre otros.

#### **4.4 Evaluación de los viveros de empresas a través de la Balanza Fiscal**

Hemos llevado a cabo una encuesta con 18 gerentes de los viveros ubicados en la Comunidad de Madrid y que pertenecen y / o reciben financiación de las Administraciones Públicas. Dichas encuestas se han basado en los modelos utilizados en años pasados tanto por Ferreiro (2013), como por Sentana (2013) en sus trabajos de investigación sobre el rendimiento económico y social de los viveros de empresas en Galicia y la Comunidad Valenciana respectivamente. Dichas encuestas pueden estructurarse en tres grandes bloques de información. Una primera parte donde se pide información general, datos relativos a información de contacto y localización, un segundo bloque con datos económicos y el tercero sobre valoraciones y opiniones en relación a la oferta de servicios de apoyo para emprendedores. Ambos autores diseñaron cuestionarios específicos para recopilar información tanto de gerentes o responsables de viveros de empresas como de los emprendedores que estaban o habían estado vinculados a ellos.

Tomaremos como referente el modelo de análisis utilizado por Ferreiro para poder llevar a cabo una clasificación de los viveros de la Comunidad de Madrid en función de su rendimiento económico. En este sentido se emplea el modelo de la Balanza Fiscal. Según el informe del año 2015 emitido por el Ministerio de Economía y Hacienda, las balanzas fiscales son una herramienta de estudio económico que se apoya en bases estadísticas y que ofrece información sobre la actividad desde el punto de vista financiero en lo referente a la distribución en el territorio nacional sobre gastos e ingresos del sector público estatal (Ministerio de Economía y Hacienda. Secretaria de Estado de Hacienda y Presupuestos Instituto de Estudios Fiscales, 2015).

Según este mismo informe, el saldo de la balanza fiscal de una zona concreta resulta de la diferencia entre los gastos e ingresos que se han producido en ese territorio durante un periodo de tiempo determinado. De esta manera, suponiendo que un organismo público actúa sobre  $n$  zonas territoriales, de las que consigue obtener unos ingresos de cantidad  $I$ , y en las que desembolsa una cantidad  $G$ , después de haberse imputado a un territorio se obtendría para una zona  $i$  cualquiera lo siguiente:

Ingresos imputados al territorio $i$ : $I_i$	siendo $\sum I_i = I$
Gastos imputados al territorio $i$ : $G_i$	siendo $\sum G_i = G$
Saldo fiscal del territorio $i$ : $S_i = G_i - I_i$	siendo $\sum S_i = G - I$

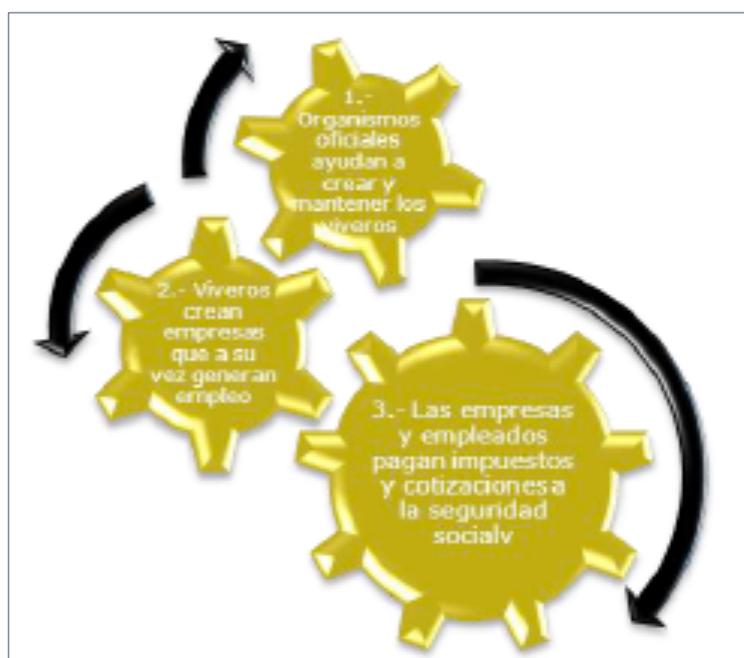
En consecuencia, si  $G > I$  estaríamos frente a una situación de déficit mientras que si  $G < I$  nos enfrentamos a un panorama económico de superávit (Ministerio de Economía y Hacienda. Secretaria de Estado de Hacienda y Presupuestos Instituto de Estudios Fiscales, 2015).

El modelo de las balanzas fiscales se basa en considerar la rentabilidad que tienen los recursos públicos que son invertidos en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid para poder ofrecer apoyo a los emprendedores en su zona, con el objetivo final de fomentar la creación de empresas que a su vez generen puestos de trabajo y riqueza a su alrededor. Gracias a la inversión de estos recursos de los organismos públicos se consigue fomentar la actividad económica que deberían devolver los emprendedores a las arcas en públicas en forma de pagos fiscales y cotización a la seguridad derivados de la constitución de empresas y generación de nuevos puestos de trabajo.

Para los fines de nuestra investigación, utilizaremos el método de la balanza fiscal para clasificar los viveros de empresas encuestados y ordenarlos en función de su eficiencia con respecto al gasto que realizan las Administraciones Públicas y el rendimiento que son capaces de ofrecer a través del pago de impuestos por las actividades empresariales que fomentan. Aplicando el método de la balanza fiscal al territorio de interés del estudio, la Comunidad Autónoma de Madrid, tendremos en cuenta aquellos viveros que reciben el patrocinio de entidades públicas para fomentar la creación de empresas y la generación de puestos de trabajo. Gracias al apoyo de estas instituciones, igual que estas medidas representan un flujo de inversión en formación, cesión de espacios y asesoramiento hacia los emprendedores, se producirá un flujo de ingresos hacia las arcas de las Administraciones gracias al pago de impuestos y cuotas de la Seguridad Social. En este sentido, intentaremos evaluar cómo resulta ese saldo en los viveros que forman parte del estudio para determinar qué servicios, infraestructuras, criterios de selección y distribución del espacio son los que ofrecen una serie de configuraciones tipo que favorecen la consecución del mejor rendimiento desde el punto de vista de la balanza fiscal.

En el siguiente gráfico se indica el funcionamiento aplicado por Ferreiro (2013) para ilustrar la aplicación del modelo de la balanza fiscal a los viveros de empresas. En primer lugar, los organismos oficiales ofrecen apoyo para construir o adaptar instalaciones para apoyar a los emprendedores y financiar los programas de asesoramiento e incubación. En segundo lugar, gracias a este apoyo, se constituyen empresas que son generadoras de puestos de trabajo. Finalmente, estas empresas que se han constituido gracias a los fondos públicos, retornan parte de ese apoyo que han recibido de las Administraciones Públicas en forma de impuestos por su actividad empresarial y cotizaciones a la Seguridad Social.

*Gráfico 39. Esquema del funcionamiento del Método de la Balanza Fiscal para los Viveros de Empresas según Ferreiro (2013)*



Fuente: "Los viveros de empresas en Galicia: Una estrategia generadora de riqueza (Ferreiro Seoane, 2013).

Los viveros reciben el apoyo financiero en dos etapas. Durante la primera se necesitan los fondos para la construcción de las instalaciones desde cero, como es el caso de la mayor parte de los viveros entrevistados en la Comunidad de Madrid, como, por ejemplo, el vivero de empresas de Móstoles, Vicálvaro, Puente de Vallecas, Carabanchel y Carlos III, entre otros. Se da el caso de otros viveros que se implantaron en infraestructuras que fueron construidas con anterioridad para otros fines, como el vivero de empresas de San Blas, Villaverde y Moratalaz. Para éstos últimos, la

inversión se utilizó para remodelar y equipar los espacios y así hacerlos aptos para la acogida de emprendedores. En una segunda fase, son las entidades locales, concretamente los ayuntamientos o empresas municipales, las que se hacen cargo de la financiación necesaria para poder operar los centros anualmente. En algunos casos, los gobiernos locales optan por convocar concursos públicos para la gestión de los centros, mientras que en otros ayuntamientos llevan a cabo la gestión directamente con su propio personal y asumen la responsabilidad de los programas de incubación, asesoramiento y todos los servicios del vivero de empresas.

El método de la balanza fiscal de Ferreiro (2013) que aplicaremos para hacer la clasificación de viveros de la Comunidad de Madrid, tiene en cuenta las siguientes partidas: En primer lugar, la cantidad inicial que los viveros han recibido para su puesta en marcha, tanto si se han acometido las obras desde cero como si se han utilizado para remodelar una infraestructura que ya existía. Adicionalmente, es necesario tener en cuenta el importe necesario para cubrir los gastos operativos de los centros. La suma de estos dos conceptos configura la mayor parte de las aportaciones que reciben de la Administración Pública. En segundo lugar, tendremos en cuenta el conjunto de aportaciones que los emprendedores hacen de vuelta a las arcas de las instituciones públicas, que son: el IVA, el Impuesto de Sociedades, el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (IRPF) y las cotizaciones a la Seguridad Social. Al igual que Ferreiro, descartaremos algunas de estas aportaciones y otras que hacen los emprendedores por dos razones: La primera porque representan una cantidad mínima y la segunda porque en algunos casos no es posible cuantificarlas. En el primer grupo quedan incluidos los impuestos locales (impuestos de bienes inmuebles, impuesto de matriculación, etc.) y en el segundo se refiere al impacto cualitativo que tienen las acciones de formación, asesoramiento y difusión de la cultura emprendedora en general, que es extremadamente difícil de cuantificar. En el caso del IVA, las empresas se limitan a funcionar como herramientas de recaudación de dicho impuesto para luego soportarlo o repercutirlo en función de sus compras y ventas, por lo que debemos tener en cuenta esta característica para ver el efecto que tiene sobre nuestro análisis explorativo y ver cómo afecta como retorno por la inversión realizada de las instituciones públicas. En cuanto al Impuesto de Sociedades y las cotizaciones a la Seguridad Social, la cuantía dependerá del porcentaje de trabajadores autónomos frente al de sociedades que encontramos en el conjunto de los centros entrevistados. Sobre el Impuesto de la Renta

de las Personas Físicas, varía en función de la situación personal de cada individuo con lo que tampoco será posible tenerla en consideración. El caso de los pagos a la Seguridad Social, dependerá también del número de trabajadores que ejerzan su actividad como trabajadores autónomos frente a los que se encuentran contratados en las empresas de los emprendedores. Los trabajadores autónomos se encuentran sujetos al Régimen General de Trabajadores Autónomos (RETA), mientras que el resto lo está en el Régimen General de la Seguridad Social.

Los trabajadores autónomos pueden acceder a distintos tipos de ayudas económicas, como es la reducción en el pago de la cuota mensual durante un periodo limitado de tiempo. Concretamente en la Comunidad Autónoma de Madrid, existe una ayuda para trabajadores autónomos que consiste en el pago de una tarifa plana de cincuenta euros en la cotización a la Seguridad Social del Ministerio de Empleo y Seguridad Social durante dieciocho meses <sup>7</sup>. Cuando estamos contemplando el retorno producido por los emprendedores en concepto de pagos a la Seguridad Social, no debemos despreciar las aportaciones que se realizan por el personal contratado en los centros.

Para completar la clasificación que obtendremos utilizando el método de la balanza fiscal, tendremos en cuenta otros factores que permiten establecer medidas comparativas en cuanto al rendimiento y la eficiencia de los viveros de empresas. En este caso, tomaremos como referencia las medidas propuestas por el estudio *“Benchmarking of Business Incubators”* publicado en 2002 por la *European Commission Enterprise Directorate-General*. En dicho estudio se identifican distintos aspectos que permiten hacer comparaciones entre los niveles de rendimiento de los viveros de empresas. Para nuestro estudio tomaremos el dato sobre creación de empresas de cada vivero, la creación de puestos de trabajo, el número de empresas que se mantienen en activo con respecto al que abandonan su actividad y la tasa de

---

<sup>7</sup> Quedan excluidos de esta ayuda los autónomos colaboradores familiares y los socios, familiares de socios o miembros de órganos administradores de sociedades mercantiles. Los requisitos que deben cumplir los interesados son: Realizar la actividad en la Comunidad de Madrid, mantener durante los 12 meses que dura la ayuda las condiciones que dieron derecho a disfrutar de las reducciones del Estado y estar al corriente de las obligaciones tributarias con la Administración del Estado, con la Comunidad de Madrid y con la Seguridad Social. Esta ayuda se amplió durante el año 2016.

ocupación de cada centro, que nos dará una idea sobre la capacidad del vivero para retener y atraer nuevos emprendedores en su zona de influencia.

Tal y como hace Ferreiro (2013), estableceremos una relación entre estos indicadores que muestran la eficiencia de los viveros para generar riqueza y la cuantía de recursos que consume cada vivero en términos de mano de obra que se dedica a dar servicio a los emprendedores en el centro y las instalaciones que se ponen a su disposición en forma de salas de reuniones, salas de formación, espacio de oficina, espacios de networking, almacenes, laboratorios, recursos informáticos, etc. En esta categoría se incluyen tanto los espacios que son de uso exclusivo de algunos emprendedores como las zonas de espacios compartidos o zonas comunes.

### **Análisis cuantitativo sobre la eficiencia de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid**

Una vez hemos realizado un análisis desde el punto de vista cualitativo tanto de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid como de sus emprendedores, analizaremos la contribución de los mismos a la economía madrileña y estudiaremos su rentabilidad empleando el método de la balanza fiscal, siguiendo el modelo de Seoane y Santos, (Seoane & Santos, 2016).

A través de las encuestas llevadas a cabo a 18 viveros de la Comunidad de Madrid, hemos conseguido calcular el presupuesto total de gastos que manejaban en el año 2015 y que asciende a la cantidad de 3.732.040€, sin tener en cuenta las amortizaciones de las infraestructuras donde se alojan. Esto quiere decir que durante el año 2015 los viveros encuestados en la Comunidad de Madrid disponían de un presupuesto anual medio por centro de 207.335€. Para poder hacer frente a este presupuesto, los viveros necesitan la financiación de las Administraciones Públicas y además, generan ingresos por los pagos que realizan los emprendedores ubicados en el centro en concepto de cesión del espacio o alquiler. El nivel de estos ingresos depende del número de emprendedores que puede alojar cada centro, del precio por metro cuadrado u hora que se paga por el acceso a las infraestructuras y de la tasa de ocupación de cada vivero. En este sentido, los viveros encuestados en la Comunidad de Madrid recibieron de los emprendedores 1.179.194€ durante el año 2015, si lo dividimos por el número total de viveros, resultó en 65.511€ por vivero. Esta cantidad supone casi un 32% del total del presupuesto anual de gastos

por centro, sin tener en cuenta la amortización. En este sentido, la tasa de ocupación es uno de los elementos principales para evaluar la eficacia de los viveros de empresas. En el caso de los viveros encuestados en la Comunidad de Madrid, la tasa de ocupación fue del 78% (la tasa de ocupación se obtiene del cociente de los espacios ocupados sobre el total de espacios disponibles en el centro). Por otro lado, tenemos la tasa de abandono, que representa el número de proyectos que abandonaron el vivero y dejaron de desarrollar su actividad. En los viveros encuestados la tasa de abandono fue del 6.5% de media.

La finalidad de los viveros no es la generación de ingresos vía alquileres, su objetivo es apoyar a los emprendedores para que puedan llevar a cabo sus planes de empresa y de esa forma generar nuevos puestos de trabajo y reactivar el tejido económico local. Gracias a estos servicios de apoyo, los viveros de empresas encuestados en la Comunidad de Madrid permitieron la creación de 624 empresas, una media de 35 empresas por centro, que, a su vez, generaron 1.330 puestos de trabajo. Cada vivero generó 74 puestos de trabajo.

En la siguiente tabla podemos ver un resumen por vivero con las empresas creadas, número de puestos de trabajo creados, la tasa de abandono y la tasa de ocupación.

*Tabla 12. Datos de referencia para medir la eficiencia de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid (2015)*

<b>Vivero de Empresas</b>	<b>Empresas creadas</b>	<b>Empleo creado</b>	<b>Tasa de abandono (%)</b>	<b>Tasa de ocupación (%)</b>
Vivero A	69	150	6,0	76
Vivero B	12	34	8,0	71
Vivero C	16	48	12,0	80
Vivero D	74	204	2,7	95
Vivero E	68	253	2,9	78
Vivero F	37	54	1,5	92
Vivero G	32	53	3,8	92
Vivero H	24	30	12,3	83
Vivero I	58	52	15,4	60
Vivero J	24	35	11,0	60
Vivero K	36	64	2,0	91
Vivero L	13	15	2,9	38

Vivero M	61	95	3,4	84
Vivero N	31	72	8,3	80
Vivero Ñ	22	50	2,2	85
Vivero O	12	50	9,5	83
Vivero P	6	25	7,6	80
Vivero Q	29	46	6,0	71
<b>Total / promedio</b>	<b>624</b>	<b>1330</b>	<b>6,5</b>	<b>77,7</b>

Fuente: Seoane y Santos, 2016. Elaboración propia de los resultados a partir de las encuestas realizadas a los gerentes.

Siguiendo el modelo de Seoane y Santos (2016) del Método de la Balanza Fiscal, analizaremos la rentabilidad de los recursos públicos invertidos en los viveros de empresas. Cabe recordar que no aplicaría un análisis a través de cuenta de resultados ya que hablamos de organismos sin ánimo de lucro (Seoane & Santos, 2016).

Aplicaremos las herramientas empleadas por estos autores. Por un lado, compararemos el gasto público empleado en los viveros con los ingresos fiscales y las cotizaciones a la Seguridad Social que se generan gracias a estas aportaciones en forma de creación de empresas y puestos de trabajo (aplicando el método de la Balanza Fiscal de las Comunidades Autónomas (Instituto de Estudios Fiscales, 2015), y por otro, el análisis coste-beneficio de los proyectos de inversión (Comisión Europea, 2003) adaptado por Seoane y Santos a los viveros de empresas.

Tendremos en cuenta los desembolsos que han llevado a cabo las Administraciones Públicas tanto para sufragar las inversiones en infraestructuras como para cubrir los gastos operativos anuales de los centros durante el año 2015 y haremos el cálculo de las cantidades que vuelven a la administración a través del pago de impuestos. Observamos que por un lado tenemos el IVA que las empresas generan en el desarrollo de su actividad, aunque no tendremos en cuenta su impacto dado que las empresas son sólo recaudadoras y son los clientes los que pagan por este concepto (Seoane & Santos, 2016). No obstante, debemos tener en cuenta su impacto desde un punto de vista más cualitativo dado que si estas empresas no se hubiesen constituido, esos ingresos para la administración no se hubieran generado. Tendremos en cuenta los siguientes impuestos directos para hacer la valoración cuantitativa: Impuesto sobre Sociedades, la mayor parte de los emprendedores de los viveros encuestados estaban constituidos como sociedades. Intentaremos ajustar el importe teniendo en cuenta que no ha sido posible

recabar todos los datos necesarios de los emprendedores encuestados. Estimaremos la base del impuesto, el tipo y la cuota a pagar al igual que Seoane y Santos. Impuesto de la Renta de las Personas Físicas, al igual que con el Impuesto de Sociedades, tendremos que hacer una estimación en base al número de trabajadores autónomos de los viveros encuestados. Sobre las cantidades aportadas a la Seguridad Social, tendremos en cuenta que prácticamente el 90% de los emprendedores encuestados están en este régimen (RETA). Sobre el Régimen General de la Seguridad Social, contamos con los trabajadores que están dados de alta en las empresas creadas en los viveros. Al igual que Seoane y Santos, no incluiremos en el cálculo otros tributos que tengan baja capacidad recaudatoria y que no estén presentes durante el inicio de la actividad emprendedora.

En la siguiente tabla vemos que la aportación total que se invierte en los viveros anualmente es de 2,7 millones de euros (sin contar con las amortizaciones de las infraestructuras), lo que representa una aportación media por vivero de 149.166 €. Si tenemos en cuenta las amortizaciones, esta cantidad suma un total anual de 4,1 millones de euros en recursos públicos y una media por vivero de 232.683€. Observamos que el importe total de gastos de los viveros asciende a la cantidad de 3,7 millones de euros, con un gasto medio por vivero de 207.335€, que es bastante superior a las aportaciones públicas por centro (149.166€). Tal y como explican Seoane y Santos (2016), la situación deficitaria de los viveros de empresas y su dependencia de las Administraciones Públicas es evidente, ya que con el pago de servicios por parte de los emprendedores sólo se cubre una mínima parte del gasto, alrededor del 30%.

*Tabla 13. Cuenta de resultados de los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid*

<b>Vivero de Empresas</b>	<b>Ingresos Emprendedores (precio público)</b>	<b>% Ingresos / Gastos Total Gasto</b>	<b>Total Gastos</b>	<b>Amortización</b>	<b>Aportaciones Públicas</b>	<b>Recursos Públicos</b>
Vivero A	96.538	33,52	288.000	84.000	130.000	214.000
Vivero B	87.078	60,05	145.000	57.500	45.000	102.500
Vivero C	72.734	40,51	179.540	44.000	48.000	92.000
Vivero D	77.852	25,78	302.000	123.776,73	220.000	343.777
Vivero E	91.520	25,93	353.000	229.700,81	240.000	469.701
Vivero F	30.999	12,81	242.000	40.328,68	178.000	218.329
Vivero G	25.361	10,66	238.000	31.990,84	178.000	209.991
Vivero H	76.752	45,69	168.000	46.000	62.000	108.000

Vivero I	109.620	55,64	197.000	120.000	680.000	800.000
Vivero J	129.116	53,03	243.500	161.000	80.000	241.000
Vivero K	77.127	44,33	174.000	88.000	85.000	173.000
Vivero L	14.819	7,09	209.000	63.000	125.000	188.000
Vivero M	47.649	19,53	244.000	101.854,28	190.000	291.854
Vivero N	45.898	29,61	155.000	24.000	80.000	104.000
Vivero Ñ	27.684	12,82	216.000	52.107,52	178.000	230.108
Vivero O	67.630	54,10	125.000	99.000	47.000	146.000
Vivero P	9.650	16,93	57.000	11.050	32.000	43.050
Vivero Q	91.167	46,51	196.000	126.000	87.000	213.000
<b>Total</b>	<b>1.179.194</b>	<b>31,60</b>	<b>3.732.040</b>	<b>1.503.309</b>	<b>2.685.000</b>	<b>4.188.309</b>
<b>Promedio</b>	<b>65.511</b>		<b>207.336</b>		<b>149.167</b>	<b>232.684</b>

Fuente: Seoane y Santos, 2016. Elaboración propia de los datos a partir de las encuestas realizadas a los viveros.

Al igual que en el caso del estudio de la rentabilidad económica de los viveros gallegos, en el caso de la Comunidad de Madrid también hay grandes diferencias entre la cantidad de recursos públicos que requiere cada centro va desde 43.050€ hasta 800.000€ teniendo en cuenta la amortización. Si analizamos estar horquilla sin tener en cuenta la amortización, las cantidades oscilan entre 57.000€ y 353.000€.

Hemos visto un análisis de los recursos que los viveros de la Comunidad de Madrid encuestados necesitan. Ahora analizaremos hasta qué punto las Administraciones Públicas recuperan esta inversión a través del pago de impuestos que realizan las empresas que ayudan a crear, siguiendo el modelo de Seoane y Santos (2016). En la tabla que se muestra a continuación, vemos que el dato del IVA generado por las empresas creadas en el vivero ya es superior a los recursos públicos consumidos por el conjunto de viveros, concretamente un 37,8%. No obstante, seguimos en método de Seoane y Santos y descartamos el IVA por las razones expuestas anteriormente.

Si observamos el dato referente al impuesto asociado a la actividad empresarial de los emprendedores, el Impuesto de Sociedades, vemos que la cantidad es muy inferior al resto de aportaciones que los emprendedores hacen a las Administraciones Públicas. Tal y como indica Seoane y Santos (2016), es un dato que no sorprende porque es de esperar que las empresas más jóvenes no generen beneficios durante los primeros años de actividad, incluso es normal que se mantengan en pérdidas al comienzo. El pago de

Seguridad Social es un 109,8% de la cantidad invertida en los viveros de recursos públicos (en este concepto están incluidos: las cuotas que pagan los autónomos, los costes por la contratación de personal de los emprendedores, los costes de contratación de los empleados de los viveros y las cuotas que pagan tanto los empleados de los emprendedores como los empleados de los viveros). El IRPF representa el 68,2% de las inversiones de recursos públicos y el total de ingresos sin IVA un 203,9% y, si tenemos en cuenta el IVA, la proporción asciende a 341,7%. Aplicaremos los criterios de análisis de Seoane y Santos, dado que al igual que en el caso de los viveros gallegos, en la Comunidad de Madrid existe una gran diferencia entre los ingresos que genera cada centro, observando una horquilla que va desde 92.495€ hasta 1.923.552€. Realizaremos un análisis del conjunto de la inversión que llevan a cabo los organismos públicos.

*Tabla 14. Ingresos de los organismos públicos por la actividad emprendedora de los viveros (2015)*

Vivero de Empresas	IVA repercutido	Impuesto beneficio empresarial	Seguridad Social	IRPF	Total ingresos con IVA	Total ingresos sin IVA
Vivero A	239.400	46.512	239.568	320.625	846.105	606.705
Vivero B	51.408	10.404	123.881	72.675	258.368	206.960
Vivero C	94.500	18.360	161.091	102.600	376.551	282.051
Vivero D	602.072	114.049	786.976	436.050	1.939.148	1.337.076
Vivero E	2.309.635	448.729	934.036	540.788	4.233.187	1.923.552
Vivero F	279.126	54.230	197.657	115.425	646.438	367.312
Vivero G	49.168	9.951	196.276	113.288	368.682	319.514
Vivero H	45.360	9.180	110.664	64.125	229.329	183.969
Vivero I	119.280	23.174	191.048	111.150	444.653	325.373
Vivero J	130.830	24.783	129.108	74.813	359.533	228.703
Vivero K	283.500	50.490	234.545	136.800	705.335	421.835
Vivero L	25.203	5.101	55.332	32.063	117.698	92.495
Vivero M	1.102.500	195.458	350.436	203.063	1.851.456	748.956
Vivero N	151.200	24.480	264.824	153.900	594.404	443.204
Vivero Ñ	99.180	16.058	184.440	106.875	406.553	307.373
Vivero O	35.700	6.069	174.024	120.175	335.968	300.268
Vivero P	17.850	2.890	92.220	53.438	166.398	148.548
Vivero Q	137.340	24.793	171.223	98.325	431.681	294.341
<b>Total</b>	<b>5.773.253</b>	<b>1.084.711</b>	<b>4.597.349</b>	<b>2.856.175</b>	<b>14.311.487</b>	<b>8.538.235</b>
<b>Promedio</b>	<b>320.736</b>	<b>60.262</b>	<b>255.408</b>	<b>158.676</b>	<b>795.083</b>	<b>474.346</b>
<b>% s/total recursos</b>	<b>137,8%</b>	<b>25,9%</b>	<b>109,8%</b>	<b>68,2%</b>	<b>341,7%</b>	<b>203,9%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a los gerentes.

En la tabla que se muestra a continuación, vemos un resumen de las aportaciones totales que realiza la actividad emprendedora en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid. Según este resultado, podemos llegar a la conclusión que las Administraciones Públicas recuperan su inversión en el apoyo a los emprendedores a través de los viveros de empresas con una rentabilidad del 132%. Siguiendo el modelo de Seoane y Santos y teniendo en cuenta que los datos aportados corresponden a un año, introduciremos un análisis dinámico ya que los emprendedores pueden permanecer en los viveros de empresas durante más de un año en todos los casos encuestados (Seoane & Santos, 2016). Hemos tenido en cuenta los ingresos generados por la cesión de los espacios que los viveros hacen a los emprendedores, tanto por el espacio de oficina como por zonas comunes (salas de reuniones, salas de formación, etc.).

*Tabla 15. Resultado de las aportaciones que reciben los organismos públicos gracias a la inversión realizada en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid*

	<b>Importe total año</b>	<b>Promedio</b>	<b>% s/total recursos</b>
Recursos Públicos Invertidos	4.188.309	232.684	100,0%
Ingresos Precio Público *	1.179.194	65.511	28,2%
Impuesto de Sociedades	1.084.711	60.262	25,9%
Seguridad Social	4.597.349	255.408	109,8%
IRPF	2.856.175	158.676	68,2%
Total Ingresos Organismos Públicos	9.717.429	539.857	232%
<b>Resultado</b>	<b>5.529.120</b>	<b>307.173</b>	<b>132%</b>
* cesión de espacio y servicios			

Fuente: Seoane y Santos (2016), generación propia de los datos a partir de las encuestas realizadas a gerentes y emprendedores.

Siguiendo el modelo de Seoane y Santos (2016), para llevar a cabo un análisis dinámico con los datos obtenidos, usaremos el Valor Actual Neto (VAN) de los recursos de la administración que han utilizado los emprendedores y sus aportaciones a través de impuestos y pagos por el espacio del que disponen, a euros del 2015.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de periodos considerado.

$K$  es la tasa de retorno

Tendremos en cuenta las mismas implicaciones que el ya mencionado modelo: proyectaremos las actividades de los emprendedores durante cinco años, tendremos en cuenta las tasas de supervivencia de las empresas en los viveros, el tiempo de estancia en cada centro, la tasa de ocupación de los centros y la tasa de descuento del 5%, tasa que servirá para analizar la rentabilidad de los proyectos de inversión (Europea, 2003). Tomando como referencia el marco temporal de cinco años y una horquilla entre el año 2015 y 2019, vemos que los ingresos generados por los viveros de empresa gracias a la creación de empresas y puestos de trabajo, asciende a un VAN de 23.671.850€. Sobre la reflexión de Ferreiro (2016) en cuanto al impacto del destinatario de los fondos públicos para el apoyo a la actividad emprendedora, nosotros afirmamos que deben ser canalizados a través de los viveros de empresas, dado que, gracias a las dinámicas generadas en estos centros, la tasa de supervivencia de las empresas es muy superior a la que encontramos entre la población de empresas que se constituyen sin su apoyo.

Según el análisis que hemos realizado aplicando el método de la Balanza Fiscal y teniendo en cuenta las inversiones públicas realizadas y el rendimiento de los emprendedores, podemos afirmar que se cumple nuestra hipótesis:

H<sub>1</sub>: ¿Los viveros de empresas ubicados de la Comunidad de Madrid son rentables desde el punto de vista de la balanza fiscal?

Vemos que el colectivo de viveros encuestados en la Comunidad de Madrid es rentable, e ingresó en las Administraciones Públicas la cantidad de casi 10 millones de euros en el año 2015, con un VAN entre el periodo 2015 y 2019 de 23,7 millones de euros, lo que representa una rentabilidad del 132% sobre los recursos invertidos.

# **Capítulo 5 . Análisis cualitativo sobre los emprendedores de los viveros de la Comunidad de Madrid**

A lo largo de este capítulo presentaremos el marco teórico necesario para llevar a cabo la parte cualitativa de nuestro estudio. Aplicando distintas teorías sobre la gestión de recursos, capacidades y el desarrollo de ventajas competitivas intentaremos validar nuestra hipótesis:

H<sub>2</sub>: ¿Son los emprendedores incubados en estos viveros “emprendedores estratégicos”, razón por la cual afectan positivamente a los resultados fiscales de los viveros?

## **5.1 Gestión estratégica y capacidades dinámicas. David Teece**

El marco de las capacidades dinámicas analiza las fuentes y los métodos que lleva a cabo la empresa privada para captar y crear riqueza en entornos donde se producen cambios tecnológicos a gran velocidad. El gran reto para la gestión estratégica se encuentra en cómo las empresas alcanzan y mantienen sus ventajas competitivas. Teece afronta esta cuestión desarrollando su teoría de las capacidades dinámicas. Su enfoque se transforma en un elemento relevante especialmente en entornos de competencia basada en la innovación, rivalidad precio / rendimiento, rendimientos crecientes y procesos de “destrucción creativa” de las capacidades y competencias existentes. Teece intenta explicar el éxito y el fracaso de la empresa (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Según Teece, Pisano & Shuen, se han llevado a cabo esfuerzos un tanto rudimentarios para identificar las dimensiones de las capacidades específicas de la empresa que pueden llegar a ser fuentes de ventajas competitivas y para intentar explicar cómo se pueden desarrollar, implementar y proteger las distintas combinaciones de competencias y recursos. A esto se refieren dichos autores como el enfoque de “capacidades dinámicas”, con la finalidad de sacar el máximo provecho de las competencias específicas que existen tanto fuera como dentro de la empresa para afrontar los entornos altamente cambiantes. Dado que este enfoque pone el énfasis en el desarrollo de capacidades para la gestión y, en las combinaciones organizacionales que son difíciles de replicar o imitar y en las habilidades funcionales y tecnológicas, integra y tiene en cuenta la investigación en áreas como la gestión de I+D, el desarrollo de productos y

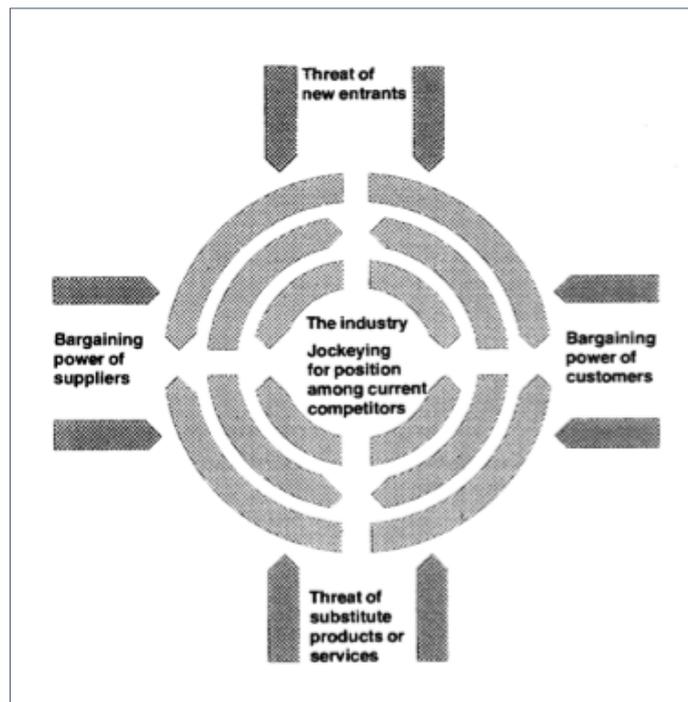
procesos, transferencia tecnológica, propiedad intelectual, fabricación, recursos humanos y el aprendizaje organizacional. Como resultado, el modelo de capacidades dinámicas puede ser entendido como un enfoque integrador para poder comprender las nuevas fuentes de ventaja competitiva (Augier & Teece, 2009).

Para poder ilustrarnos sobre los elementos principales de las capacidades dinámicas, Teece lleva a cabo una comparativa entre su modelo y otros modelos de gestión estratégica:

### **5.1.1 Comparación del modelo de Teece frente al modelo de las fuerzas competitivas de Porter**

El modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1980), tiene como referencia la relación que la empresa mantiene con su entorno, el lugar donde compite con el resto de empresas. La estructura de la industria influye directamente sobre las reglas de la competencia y las opciones estratégicas que tienen las empresas. Bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter (poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre competidores), se determina el potencial de negocio de una industria o de un segmento de ella. Este enfoque puede utilizarse para ayudar a la empresa a identificar un posicionamiento dentro del sector desde el cual poder tener una mejor posición defensiva con respecto a las cinco fuerzas o al aprovechamiento de sus ventajas (Porter, 1979).

Gráfico 40. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter tiene ciertas características sobre las fuentes para la competencia y la naturaleza del proceso estratégico.

- Las rentas económicas en el marco de la teoría de las cinco fuerzas son rentas derivadas del monopolio (Teece, 1984).
- Las empresas que componen una industria consiguen ganar sus rentas cuando son en cierto modo capaces de impedir el efecto de las cinco fuerzas (tanto en los mercados de factores como en los de productos), lo que hace tender la economía hacia ingresos cero.
- Las estrategias competitivas están, por lo general, dirigidas a alterar la posición de la empresa dentro del marco de su industria con respecto a sus competidores y proveedores. La estructura de la industria juega un papel fundamental en la determinación y limitación estratégica de las acciones.

- Algunas industrias o subsectores resultan más atractivos que otros porque tienen barreras que los protegen frente al efecto de las cinco fuerzas de Porter (barreras de entrada, por ejemplo) que permiten que las empresas tengan mejores oportunidades para desarrollar ventajas competitivas.
- Las rentas se crean principalmente en el entorno de la industria o en sus subsectores y no tanto en el ámbito de la organización.

### **5.1.2 Modelo de Teece vs conflicto estratégico de Shapiro**

El enfoque de Carl Shapiro (1989) sobre la teoría de la estrategia de negocio, emplea herramientas de la teoría del juego (marco de análisis sobre las posibles decisiones que tomarán distintos jugadores cuando las rentabilidades dependen de la combinación de opciones de todas las partes implicadas) para analizar la naturaleza de las relaciones entre empresas competidoras. En este sentido se pretende comprender cómo una empresa rival puede influir sobre la conducta de otra y, por lo tanto, sobre el conjunto del mercado. La principal idea detrás de la teoría de Shapiro, según Teece, es que una empresa puede incrementar sus beneficios si es capaz de manipular los factores que determinan el entorno de un mercado. Para que tenga algún efecto, estos movimientos estratégicos tienen que ser irreversibles. Estas acciones no tendrán ningún efecto si pueden ser deshechas sin ningún coste asociado. La idea principal detrás de esta teoría es que, si una empresa puede manipular el entorno del mercado, entonces podrá incrementar sus beneficios.

### **5.1.3 Estrategias basadas en la eficiencia. Perspectiva basada en los recursos**

Según Teece, este modelo considera que las empresas con mejores sistemas y estructuras son rentables no porque hagan inversiones estratégicas, sino porque tienen costes inferiores y son capaces de ofrecer una calidad percibida de producto mayor que sus competidores. Este enfoque se centra en las rentas que acumulan los propietarios de recursos escasos en lugar de los beneficios generados gracias a un posicionamiento de

producto en el mercado <sup>8</sup>. Cada empresa tiene fortalezas y debilidades reales y en potencia. Es fundamental intentar determinar cuáles son y diferenciar unas de otras. Lo que una empresa puede hacer no es sólo una función de las oportunidades que se le presentan, sino que también depende de los recursos que la empresa pueda reunir. Según Teece, Learned et al. proponen que el verdadero factor de éxito para una empresa o incluso para su desarrollo futuro reside en su habilidad para generar competencias que sean verdaderamente diferenciadoras <sup>9</sup>. Cool & Schendel (1988) han demostrado que hay diferencias sistemáticas y significativas entre empresas que pertenecen al mismo grupo estratégico dentro de la industria farmacéutica norteamericana. Rumelt (1991) ha demostrado que las diferencias en cuanto a beneficios entre empresas dentro de una misma industria son mucho mayores que las que se producen entre empresas de distintas industrias. De esta forma pone de relieve la importancia de los factores específicos y la insignificancia de los efectos de la industria. Desde el punto de vista de la perspectiva basada en recursos, las empresas son heterogéneas con respecto a sus recursos, capacidades y dotaciones. En el corto plazo las empresas tienen que actuar con lo que tienen, este bloqueo que sufren en el corto plazo se produce por tres razones. La primera es que el desarrollo de negocio es percibido como un proceso excesivamente complejo. En este sentido, las empresas no tienen la capacidad para desarrollar nuevas competencias rápidamente (Dierickx & Cool, 1989). En segundo lugar, algunos activos no se pueden negociar, como por ejemplo el conocimiento tácito (Teece, 1976, 1980) y la reputación (Dierickx & Cool, 1989). Por lo tanto, la dotación de recursos no puede equilibrarse a través de los mercados. En tercer y último lugar, aun cuando un activo puede adquirirse en el mercado, la empresa puede conseguir una ligera mejora gracias a ello. Tal y como indica Barney (1986), a menos que una empresa sea afortunada o posea mejor información, o incluso ambas, el precio que pagará en un mercado competitivo de factores de producción será superior a las rentas que obtendrá gracias a él. Dado que desde el punto de vista de la perspectiva basada en recursos las empresas poseen recursos que son heterogéneos, el proceso de entrada sugiere los siguientes pasos:

1. Identificar los recursos que son únicos de la empresa.

---

<sup>8</sup> En economía el flujo de las rentas viene de un único activo específico de la empresa que no puede ser imitado, en lugar de ciertas tácticas que determinan la entrada y mantienen a la competencia en desequilibrio.

<sup>9</sup> Elsewhere Andrews (1987:47) define una competencia diferenciadora como aquella que una organización puede desempeñar especialmente bien.

2. Decidir en qué mercados esos recursos serían capaces de proporcionar las rentas más altas.
3. Decidir si las rentas de esos activos serían mejor empleadas en:
  - a. Integrándose en mercados relacionados
  - b. Vendiendo la producción obtenida gracias a ellas dentro de su mercado
  - c. Vendiendo los activos a otra empresa (Teece, 1980, 1982).

Según indican Teece, Pisano & Shuen (1997), es evidente que la perspectiva basada en recursos se centra en estrategias para explotar activos que están en la organización. No obstante, esta perspectiva también considera estrategias de gestión para desarrollar nuevas capacidades (Wernefelt, 1984). Si el control que tiene la empresa sobre los recursos que son más escasos es su fuente de ingresos, entonces esto indica que hay capacidades de compra, gestión del conocimiento y, por lo tanto, el aprendizaje se convierte en algo estratégico.

#### **5.1.4 Visión general de las capacidades dinámicas**

En los últimos años se ha demostrado la necesidad de ampliar la visión de estas teorías para poder comprender cómo se alcanzan las ventajas competitivas. Un claro ejemplo podemos verlo en las grandes batallas que se libran en la industria de alta tecnología, como los semiconductores, los servicios de información y el software. Empresas tan conocidas como Texas Instruments, IBM o Philips parecen haber seguido una estrategia basada en los recursos, acumulando activos muy valiosos, en la mayor parte de los casos, protegidos detrás de patentes. No obstante, esta estrategia no siempre permite soportar una ventaja competitiva sostenible. Las empresas ganadoras en los mercados globales son aquellas que han conseguido reaccionar rápidamente e innovar al mismo tiempo que han sabido gestionar de forma correcta sus competencias tanto internas como externas. Según Teece (1997), los observadores de la industria han señalado que hay empresas que han conseguido acumular gran cantidad de tecnología valiosa y que aun así no han desarrollado capacidades útiles (Teece et al., 1997).

Teece (1997) se refiere a esta habilidad de adquirir nuevas formas de ventaja competitiva como “capacidades dinámicas” para resaltar dos aspectos clave que no

habían sido el foco de atención en anteriores modelos estratégicos. El término “dinámico” se refiere a la capacidad de renovar competencias para poder estar a la altura de un entorno que va cambiando continuamente, cuando el tiempo para alcanzar el mercado, los cambios de la tecnología son frenéticos y cuando la naturaleza de los nuevos competidores es difícil de determinar, es imprescindible renovar las competencias de la empresa. El concepto “capacidades” pone el énfasis en la importancia que tiene la gestión estratégica para poder adaptar, integrar y reconfigurar habilidades organizativas, recursos y competencias funcionales de forma correcta para poder alcanzar los requerimientos de un entorno cambiante. Uno de los aspectos de los problemas estratégicos que afronta una empresa innovadora es identificar competencias tanto internas como externas que son difíciles de imitar y que sirvan para soportar productos y servicios de valor. La decisión de una empresa sobre cuánto deben gastar o invertir en diferentes áreas es clave para su estrategia (Dierickx & Cool, 1989).

No obstante, el dominio sobre competencias se ve influido por las decisiones que se han tomado en el pasado. En algún momento determinado, las empresas deben decidir qué camino para el desarrollo de competencias van a seguir. Esta decisión no sólo define las opciones que están disponibles para la empresa en el presente, sino también definirá sus limitaciones en el futuro. En este sentido, las empresas van asumiendo compromisos irreversibles con respecto a ciertos dominios de competencias a lo largo del tiempo (Ghemawat & Ricart Costa, 1993); (Augier & Teece, 2009).

Para facilitar el desarrollo de la teoría, se proponen las siguientes definiciones (Teece et al., 1997):

*Factores de producción:* Son las entradas indiferenciadas disponibles en forma desagregada en el mercado de factores. El término “indiferenciado” se refiere a que carecen de un componente específico de la empresa. Los ejemplos más comunes son la mano de obra de baja cualificación y el capital.

*Recursos:* Los recursos son aquellos activos específicos de la empresa difíciles o imposibles de imitar. Ejemplos de recursos son: los secretos de comercialización y ciertos procesos de producción muy especializados, así como la experiencia en el campo de la ingeniería. Todos estos activos son muy difíciles de transferir de una empresa a

otra por sus costes de transacción y transferencia y porque este tipo de activos conlleva conocimiento tácito.

*Rutinas organizacionales / competencias:* Las actividades que constituyen rutinas organizacionales y procesos son aquellos activos organizados e integrados en grupos que son capaces de habilitar a la empresa para que lleve a cabo actividades que son diferenciadoras. Ejemplos de rutinas organizacionales / competencias son: calidad, miniaturización y sistemas de integración. Estas competencias suelen ser viables cuando se configuran distintas líneas de producto y suelen conllevar alianzas con otros socios.

*Competencias clave:* Las competencias clave son todas aquellas que definen el negocio principal de una empresa. Las competencias clave pueden ser identificadas observando el panorama general de empresas de una industria y sus productos y servicios. Por ejemplo, la competencia clave de Facebook podría considerarse que son las relaciones sociales a través de Internet. El valor de las competencias clave puede aumentarse combinando los activos complementarios adecuados. El grado en el que una competencia clave resulta diferenciadora, depende del posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores y cómo de complicado es para la competencia replicar esas competencias.

*Capacidades dinámicas:* Las capacidades dinámicas de una empresa son la capacidad que tiene esa organización para integrar, construir y reconfigurar competencias tanto internas como externas, para adaptarse rápidamente a los cambios de su entorno. Las capacidades dinámicas son un reflejo de la capacidad de la empresa para alcanzar nuevas formas de ventajas competitivas, dada su posición en el mercado y las limitaciones producidas por decisiones pasadas (Leonard-Barton, 1992).

*Productos finales:* Son aquellos productos y servicios terminados, utilizando las competencias que posee una empresa. El desempeño de los productos de una empresa es relativo con respecto al de sus competidores y depende de sus competencias (lo que a su vez depende de sus capacidades).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter enfoca el problema estratégico desde el punto de vista de la estructura de la industria, barreras de entrada y posicionamiento. Los

modelos de teoría de juegos ven el problema estratégico como parte de una interacción entre rivales con ciertas expectativas sobre cómo reaccionaran los otros. Los modelos basados en los recursos se centran en la explotación de ciertos activos por parte de las empresas (Teece et al., 1997).

### **5.1.5 Procesos, posiciones y trayectorias**

Los procesos organizacionales y de gestión definen las ventajas competitivas de las empresas y son condicionadas por la posición de sus activos y las posibles trayectorias que puede seguir la empresa. Se entiende por procesos organizacionales y de gestión la forma en la que se hacen las cosas en la empresa o lo que normalmente se define como sus rutinas o patrones de práctica y aprendizaje. Por posición se entiende su situación actual en cuanto a la dotación de tecnología, propiedad intelectual, activos complementarios, cartera de clientes y sus relaciones externas con proveedores. Por trayectoria se refiere a la opciones estratégicas disponibles para la empresa (Teece et al., 1997).

#### *Procesos organizacionales y de gestión*

Según Teece, 1997, los procesos organizacionales tienen los siguientes roles: coordinación e integración (un concepto estático); aprendizaje (un concepto dinámico) y reconfiguración (un concepto transformacional). A continuación, se presentan estos roles.

#### *Coordinación e integración*

Mientras que el sistema de precios supuestamente coordina la economía, los gestores coordinan o integran la actividad dentro de la empresa. El grado en el que se alcanza la coordinación o la integración es de vital importancia (Aoki, 1990), al igual que lo es de cara al exterior. De forma incremental, las ventajas estratégicas requieren la integración de actividades externas y tecnología. Según Teece (1997), existe investigación empírica que apoya el hecho de que la forma en la que se gestiona la producción de forma interna es la fuente de competencias de la empresa en varias disciplinas. El estudio realizado por Garvin (1988) de dieciocho plantas de aire acondicionado, revela que la calidad del rendimiento no está relacionada con la inversión de capital o el grado de automatización de las instalaciones. Por el contrario, la calidad del rendimiento estaba condicionada por

rutinas organizacionales, como almacenamiento y procesamiento de la información, por enlazar las experiencias de los clientes con las decisiones de los ingenieros en cuanto a diseño y por la coordinación entre la fábrica y los proveedores de componentes. El estudio de Clark y Fujimoto (1991) sobre el desarrollo de proyectos en la industria del automóvil también demuestra el papel que juegan las rutinas de coordinación. Su estudio revela un grado significativo de diferencia que existe en la forma de coordinar el proceso que va desde el concepto a la fabricación y puesta en el mercado de un modelo entre varias empresas de automoción distintas. Estas diferencias sobre rutinas de coordinación y capacidades parecen tener un fuerte impacto en ciertas variables como el coste de desarrollo, tiempos y calidad. Clark y Fujimoto encontraron diferencias significativas en la coordinación que perduraron en el tiempo. Esto sugiere que las rutinas vinculadas a la coordinación son específicas de la empresa por naturaleza (Augier & Teece, 2009).

Según Teece (1997), la noción que las competencias y las capacidades están embebidas de distintas formas de coordinación y combinación permite ayudar a dar una explicación sobre cómo y por qué pequeños cambios tecnológicos pueden tener un efecto devastador sobre las habilidades de las empresas para competir en el mercado.

### *Aprendizaje*

Puede que aun más importante que la integración, sea el aprendizaje. El aprendizaje es un proceso mediante el cual, repetición y experimentación permiten que las acciones se realicen mejor y más rápido. Esto también permite que se identifiquen nuevas oportunidades para producir. Dentro del contexto de la empresa, el aprendizaje tiene ciertas características. La primera es que el aprendizaje requiere habilidades organizacionales e individuales. El valor de las habilidades del individuo depende del puesto de trabajo en ciertos entornos organizativos. El proceso de aprendizaje es social y colectivo y no solamente se produce gracias a la imitación de los individuos (como ocurre entre un alumno y su profesor), sino también por las contribuciones asociadas a la comprensión de problemas complejos. El aprendizaje requiere códigos de comunicación comunes y procesos de búsqueda coordinados. En segundo lugar, el conocimiento organizacional que se genera en el aprendizaje, reside en los nuevos patrones de actividad, en rutinas o en la nueva lógica de la organización. Las rutinas son patrones de interacciones que representan soluciones de éxito para ciertos problemas.

Estos patrones de interacción residen en la conducta del grupo, aunque ciertas subrutinas puede que residan en una conducta individual. El concepto de las capacidades dinámicas como un proceso de gestión coordinado, abre la puerta para el aprendizaje inter-organizacional. Las colaboraciones y asociaciones entre empresas pueden proporcionar aprendizaje organizacional ayudando a reconocer rutinas que son disfuncionales y previniendo puntos estratégicos ciegos.

### *Reconfiguración y transformación*

En un entorno donde se producen cambios es importante tener la habilidad para detectar la necesidad del cambio para reconfigurar la estructura de los activos de la empresa y para acometer las transformaciones necesarias tanto a nivel interno como externo (Amit & Schoemaker, 1993). Dado que el cambio en las empresas acarrea gastos, se deben desarrollar procesos que permitan minimizarlos. La habilidad de poder estimar los requerimientos necesarios para el cambio y llevar a cabo los ajustes necesarios, depende de la habilidad de observar el entorno para evaluar a los competidores y los mercados y ser capaces de reconfigurarse antes de que lo haga la competencia. Descentralización y autonomía local favorecen enormemente estos procesos. Las empresas que han conseguido asimilar estas capacidades se denominan empresas de alta flexibilidad.

### *Posiciones*

El posicionamiento estratégico de una empresa está determinado no sólo por sus procesos de aprendizaje y por la coherencia existente en sus procesos internos, externos e incentivos, sino también, por sus activos específicos. Por activos específicos se refiere, a una estructura de producción o equipamientos. Aquí estarían incluidos los activos como el conocimiento con dificultad para ser transferido y los activos que lo complementan, su reputación, etc. Estos activos determinan su ventaja competitiva en cualquier momento y Teece (1997), identifica las siguientes clasificaciones:

- Activos tecnológicos: Aunque existe un mercado emergente del conocimiento, hay mucha tecnología que no forma parte de él. Esto es porque las empresas no quieren desprenderse de él o porque existen dificultades que impiden su transferencia. Los activos tecnológicos de una empresa pueden protegerse o no

por los métodos estándar de protección de propiedad intelectual. La propiedad de la protección y la utilización de los activos tecnológicos son claros elementos diferenciadores entre empresas.

- **Activos complementarios:** La innovación tecnológica requiere del uso de ciertos activos para producir nuevos productos y servicios. La empresa también necesita construir elementos complementarios anteriores a la comercialización de estos productos y servicios. Estas capacidades y activos, aunque son necesarios para las actividades de la empresa, también pueden tener otros usos. Nuevos productos y procesos pueden potenciar o destruir el valor de esos activos (Tushman, Newman, & Romanelli, 1986).
- **Activos financieros:** En el corto plazo, la situación de liquidez de una empresa y su capacidad de apalancamiento puede llegar a tener implicaciones que son estratégicas. No hay nada más fungible que el dinero en efectivo, pero no siempre puede ser adquirido de agentes externos sin entregar a cambio información a los potenciales inversores. Por lo tanto, una empresa tiene ciertas limitaciones a corto plazo que vienen por su cuenta de resultados. En lo que se refiere a largo plazo, la situación no es la misma, ya que puede encontrar fuentes con mayor probabilidad.
- **Activos de reputación:** Las empresas, al igual que los individuos, tienen reputación. En algunas ocasiones es difícil disociar la reputación de una empresa de la de sus activos actuales o posición en el mercado en un momento determinado. Los activos de reputación son activos intangibles que permiten a la empresa conseguir varios objetivos en el mercado. Su valor principal es externo debido a que es una especie de suma estadística de los activos actuales, posición y las acciones que podría acometer la empresa en el futuro.
- **Activos estructurales:** La infraestructura tanto formal como informal de las empresas y sus conexiones con el exterior, tienen un impacto significativo sobre la innovación y en la evolución de las competencias y capacidades (Argyres, 1995). Podemos identificar diferentes modos de dirección (multi-producto, empresas integradas, empresas altamente flexibles, conglomerados

y corporaciones virtuales) y estos tipos de dirección dan soporte, en mayor o menor medida, para la innovación. Por ejemplo, estructuras de tipo virtual dan mejores resultados cuando la innovación es de tipo autónomo, mientras que las estructuras integradas dan mejores resultados con innovaciones sistemáticas.

- **Activos institucionales:** Los entornos no pueden únicamente en términos de mercados. Mientras las políticas públicas son características por recortar la movilidad de las empresas, hay una tendencia a interpretar este tipo de acciones desde los mercados o a través de incentivos. No obstante, las instituciones son un punto crítico en el entorno empresarial. Dado que la aplicación de estas políticas está muy condicionada por la ubicación geográfica, esto hace que el lugar donde se ubican las empresas cobre una importancia muy relevante. Este tipo de activos puede que no sean propios de la empresa. Organizaciones de diferentes nacionalidades e incluso de distintas regiones pueden llegar a tener activos institucionales muy distintos simplemente por los marcos legales que les afectan desde su origen.
  
- **Activos de mercado (estructura):** El posicionamiento que un producto tiene en el mercado importa, pero no es completamente determinante sobre la posición que ocupa la empresa con respecto a los factores externos que la rodean. Parte del problema reside en la definición del mercado en el que la empresa compete, de tal manera, que tiene un significado económico. El posicionamiento en el mercado es especialmente frágil cuando hablamos de mercados tecnológicos que cambian muy rápidamente.
  
- **Límites organizacionales:** Un elemento importante a considerar cuando hablamos del posicionamiento de la empresa es la identificación de sus límites. El grado de integración (vertical, horizontal y lateral) es importante. Los límites no son solamente significativos con respecto a los activos tecnológicos y complementarios implícitos en ellos, pero, además, lo son con respecto a la naturaleza de la coordinación que puede ser alcanzada de forma interna en comparación con la que se alcanza a través del mercado.

### *Trayectorias / Rutas*

Dependencias de ruta: Las rutas que una empresa puede tomar dependen del lugar donde se encuentra actualmente y de las opciones de ruta que se le presentan. Su posición actual, en la mayor parte de los casos, viene dada por las decisiones que ha tomado en el pasado. En teoría, una empresa tiene un rango infinito de tecnologías sobre las que elegir y mercados que pueden ocupar. Cambios en los productos o en los precios de los recursos recibirán una respuesta inmediata con tecnologías que van cambiando para conseguir maximizar resultados. Las inversiones que ha realizado una empresa en el pasado, al igual que sus rutinas (su historia) constriñen sus conductas a futuro.

Oportunidades tecnológicas: La rapidez o la profundidad que una empresa puede alcanzar puede depender en gran parte de las opciones tecnológicas que se le presentan. Las oportunidades tecnológicas no son ajenas a la industria, no solamente porque algunas empresas tienen la capacidad de tomar iniciativas en ese campo y respaldar la investigación, sino también porque las oportunidades tecnológicas se alimentan de la actividad innovadora. Más aún, el reconocimiento de estas oportunidades se ve afectado por estructuras organizacionales que ponen en contacto instituciones que hacen investigación básica (como las universidades) con el mundo de los negocios. El calado de las oportunidades tecnológicas que ha tenido la empresa en pasadas experiencias condicionará sus decisiones en lo relativo a los recursos que dedicará a I+D. Estas experiencias también condicionarán las decisiones que vayan a tomar sus equipos directivos. Por lo tanto, empresas en la misma industria pueden enfrentarse a paneles de opciones tecnológicas con distintos costes o incluso a paneles con opciones muy distintas, condicionadas por las decisiones que tomaron en el pasado. (Teece et al., 1997)

#### **5.1.6 Procesos y posiciones organizacionales replicables e imitables**

Hasta ahora Teece, Pisano & Shuen (1987), han argumentado que las competencias y capacidades (y por tanto las ventajas competitivas) de una empresa se basan principalmente en los procesos, influidos por las posiciones y las trayectorias. No obstante, las competencias pueden proporcionar ventajas competitivas y generar rentas sólo si están basadas en una selección de rutinas, habilidades y activos complementarios

que son difíciles de imitar <sup>10</sup>. Un conjunto de rutinas puede perder su valor si soportan una competencia que ya no tiene relevancia en el mercado, o si puede ser replicada por la competencia. Una imitación se produce cuando una empresa descubre y copia una rutina organizacional y procedimientos de otra. Una emulación ocurre cuando las empresas descubren formas alternativas de adquirir la misma funcionalidad.

### *Réplica*

Según Teece (1997), replicar algo implica transferencia de competencias de un entorno económico concreto a otro. Solamente cuando todo el conocimiento que es relevante se puede codificar y se entiende perfectamente, entonces hacer una réplica consiste en hacer una simple transferencia de información. Bajo cualquier otra circunstancia, llevar a cabo una réplica resulta una labor muy complicada (Teece, 1976). Replicar e imitar suelen ser imposibles si no se acompaña con transferencia de personas. No obstante, este problema puede minimizarse si se llevan a cabo inversiones para convertir conocimiento tácito en conocimiento codificado. En algunas situaciones esto resulta imposible. Las competencias y capacidades que soportan estas rutinas son, con frecuencia, muy difíciles de replicar. Aunque seamos capaces de comprender todas las rutinas que son relevantes y que soportan una competencia, pueden no llegar a ser totalmente transparentes. Lippman & Rumelt afirman que algunas fuentes de ventajas competitivas son tan complejas que ni siquiera la propia empresa es capaz de comprenderlas. Tal y como se ha explicado anteriormente, hay muchas rutinas que se producen tácitamente simplemente por su propia naturaleza. Algunas rutinas y competencias pueden ser atribuidas a fuerzas de carácter local que influyen a las empresas, especialmente durante sus primeros años de actividad (Teece et al., 1997).

Según Teece (1997), existen dos tipos de valor estratégico de la réplica. Uno es la habilidad para dar soporte a extensiones geográficas y de producto. Hasta el punto que las capacidades son relevantes para los consumidores prácticamente en cualquier lugar, la réplica puede proporcionar valor <sup>11</sup>. Otro valor es que la habilidad para replicar también indica que la empresa tiene los cimientos bien asentados para aprender y mejorar.

---

<sup>10</sup> Denominamos a este tipo de competencias, competencias distintivas. Ver también Dierickx & Cool (1989).

<sup>11</sup> Podemos citar numerosos ejemplos de empresas que replican sus capacidades de forma inapropiada aplicando rutinas donde no deberían ser aplicadas, por ejemplo, el caso de Nestle que transfiere estrategias de marketing desarrolladas en mercados maduros para productos de recién nacidos, a países del tercer mundo (Hartley, 1989).

### *Imitación*

Una imitación es sencillamente cuando una réplica es llevada a cabo por un competidor. Si consideramos que hacer una auto-réplica es complicado, la imitación es mucho más difícil. En mercados de libre competencia, el grado de imitación es el que determina la sostenibilidad de una ventaja competitiva. Los mismos factores que hacen una réplica complicada también hacen que lo sea la imitación. Por lo tanto, cuanto más tácito es el conocimiento productivo de una empresa, más difícil les resultará a ella misma y a la competencia replicarla.

A parte de las presentadas anteriormente, existen otras barreras que impiden la imitación de ciertas capacidades en los países desarrollados. Se trata del sistema de protección de la propiedad intelectual, como patentes, secretos industriales, marcas registradas e incluso imagen comercial <sup>12</sup>. El término “apropiabilidad” describe el grado de facilidad de ser imitado. Es una función entre la facilidad para replicar y la eficacia de los derechos de propiedad intelectual, que funcionan como barrera para evitar la imitación. La “apropiabilidad” es fuerte cuando una tecnología es difícil de replicar y los sistemas de protección de la propiedad intelectual evitan la imitación. Cuando la tecnología es fácil de replicar y las barreras de protección legal no son lo suficientemente fuertes, la “apropiabilidad” es débil. También pueden producirse situaciones intermedias.

## **5.2 Recursos y Ventaja Competitiva Sostenible: Jay Barney**

A continuación, introducimos el artículo de Jay Barney sobre los recursos de las empresas y las ventajas competitivas sostenibles, que nos servirá como marco teórico para el análisis de las entrevistas en profundidad con los emprendedores alojados en los viveros de empresas y emprendedores que en algún momento disfrutaron de los servicios de sus programas de incubación.

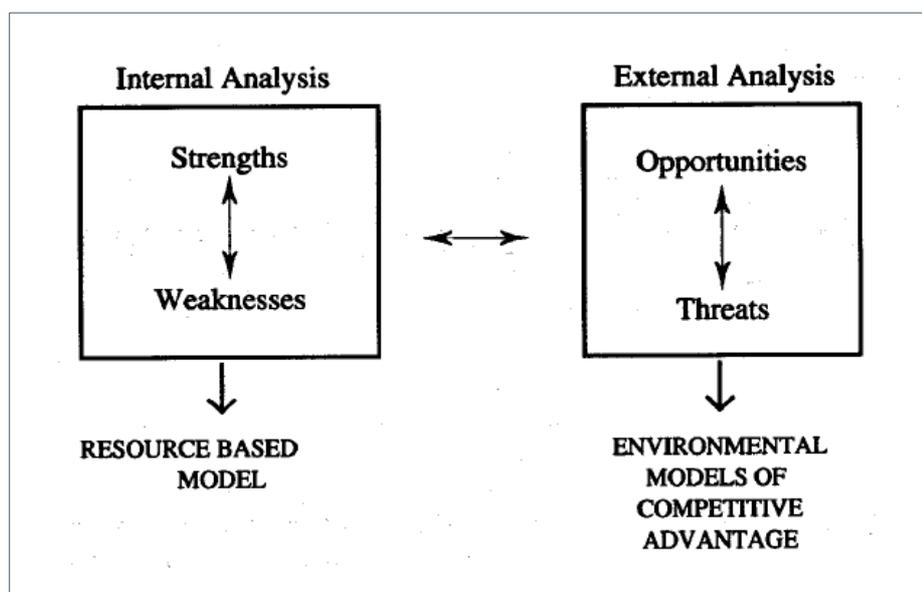
---

<sup>12</sup> La imagen comercial se refiere al aspecto de ciertas tiendas, como por ejemplo los elementos de las tiendas de la cadena Body Shop.

La identificación de los factores que determinan la existencia de las ventajas competitivas sostenibles ha sido durante mucho tiempo una preocupación para el área de la gestión estratégica de empresas. Dando por hecho que la distribución de los recursos estratégicos está distribuida de forma heterogénea entre las empresas y que esta distribución se mantiene a lo largo del tiempo, el trabajo de Barney estudia la relación entre los recursos de las empresas y las ventajas competitivas sostenibles. El modelo se aplica a través del análisis del potencial que tienen los recursos de varias empresas para generar ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991).

Desde los años sesenta se utiliza un mismo marco para estudiar la incidencia de los recursos sobre las empresas y el desarrollo de ventajas competitivas. Las empresas desarrollan sus ventajas competitivas sostenibles poniendo en marcha estrategias que utilizan sus fortalezas internas como respuesta a las oportunidades que les ofrece su entorno, al mismo tiempo que neutralizan amenazas externas y evitan debilidades internas (Barney, 1991).

*Gráfico 41. Muestra la relación existente entre el análisis DAFO tradicional (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y los modelos de atracción para las industrias*



Fuente: Barney, 1991

Aunque gran parte del trabajo llevado a cabo considera el análisis interno de las fortalezas y debilidades y el externo de oportunidades y amenazas, en los últimos años

la tendencia es centrarse primero en el análisis de las oportunidades y amenazas en el marco del entorno competitivo de la empresa (Lamb, 1984). Tal y como hicieron antes Porter y otros autores (Caves & Porter, 1977; Porter, 1980), la investigación de Barney pretende describir las condiciones del entorno que favorecen la mejora del rendimiento de las empresas.

Para el desarrollo de estas teorías se han asumido ciertos factores con el fin de simplificar su análisis. En primer lugar, estos modelos del entorno de las ventajas competitivas asumen que las empresas dentro de una industria son idénticas en términos de los recursos que son relevantes para su desarrollo, al igual que lo son las estrategias que llevan a cabo (Porter, 1981; Rumelt, 1984; Scherer, 1980). En segundo lugar, estos modelos asumen que, si se llega a producir una diferenciación entre estos recursos, esta heterogeneidad tendrá carácter temporal debido a que estos recursos que emplean las empresas tienen un alto grado de movilidad (por alto grado de movilidad se entiende que pueden ser adquiridos en los mercados de factores de producción. En este tipo de mercados se adquieren o se venden los recursos que las empresas utilizan para generar valor: mano de obra, recursos financieros, suelo, materias primas, etc.) (Barney, 1968a; Hirshleifer, 1980).

No obstante, el modelo de ventaja competitiva basada en los recursos, dado que tiene en cuenta la relación entre las características internas de la empresa y su rendimiento, no puede basarse en las mismas presunciones. En este sentido, se elimina la heterogeneidad y la inmovilidad (imposibilidad de adquirir los recursos en el mercado) como posibles fuentes para el desarrollo de ventajas competitivas. (Penrose, 1985; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Este modelo basado en los recursos asume dos conceptos. El primero es que las empresas dentro de una industria son heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan, y segundo, que estos recursos no son accesibles en el mercado ni pueden ser compartidos entre las empresas, con lo que esta heterogeneidad se mantendrá a lo largo del tiempo (Barney, 1991).

Barney (1991), define tres conceptos clave en el desarrollo de su planteamiento: recursos de la empresa, ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenible.

Recursos de la empresa: Son todos aquellos activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc., que controla

una empresa que le permiten llevar a cabo las estrategias que a su vez mejoran su rendimiento. (Learned, Christensen, Andrews & Guth, 1969; Porter, 1981). Estos recursos pueden concentrarse en tres grandes grupos: a) recursos físicos - activos (Williamson, 1975): Son todos aquellos que forman parte de la tecnología que utiliza una empresa, plantas de producción, equipamiento, su situación geográfica y su nivel de acceso a las materias primas; b) recursos humanos (Becker, 1964): En este grupo se incluye la formación, la experiencia, inteligencia, relaciones entre individuos del ecosistema de la empresa, y visión estratégica tanto del equipo directivo como de los empleados; y c) recursos organizativos (Tomer, 1987): Son la estructura organizativa y línea de mando, planificación tanto formal como informal, sistemas de control y coordinación y relaciones tanto formales como informales entre los empleados de la empresa y los empleados y actores externos de su entorno.

No todos los recursos citados anteriormente permiten que las empresas adquieran ventajas competitivas, es más, en algunas ocasiones uno o varios de estos recursos pueden llegar a mermar la eficiencia de la empresa o incluso evitar que consiga llegar a desarrollar ventajas competitivas. No obstante, Barney define como recursos de la empresa todos aquellos que sí permiten mejorar su eficiencia y elevar su rendimiento demostrando así potencial para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991).

Ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenible: Se entiende que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando está poniendo en práctica de forma exclusiva una estrategia que le permite crear valor. Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando lleva a cabo una estrategia que le permite crear valor en exclusiva (de tal forma que ninguna otra empresa competidora actual o futura es o será capaz de replicar los resultados de esa estrategia, esa ventaja se mantendrá en el tiempo). Según Hirshleifer (1982), una ventaja competitiva es sostenible sólo cuando se mantiene incluso después de que la competencia haya sido incapaz de replicarla o incluso después de que hayan cesado sus intentos por hacerlo. El hecho de que una ventaja competitiva sea sostenible, no implica que tenga una duración ilimitada en el tiempo, sólo sugiere que no será arrebatada por competidores que consigan replicarla. En este sentido, cambios imprevistos en la estructura de una industria podrían provocar que una estrategia competitiva sostenible deje de ser útil para una empresa. Estos cambios en la

estructura de una industria pueden incluso producir que ciertos recursos que antes eran estratégicos, ahora dejen de serlo y por tanto no sirvan para construir ventajas competitivas, o incluso se conviertan en debilidades para la propia empresa (Barney, 1986).

Según Barney (1991), podemos esperar que la mayor parte de los sectores industriales se caracterizarán por tener en cierta medida un grado de heterogeneidad e inmovilidad en los recursos (Barney & Hoskinson, 1989). En general se asume que las empresas no pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles cuando los recursos estratégicos se encuentran distribuidos por igual entre todas las empresas competidoras de una industria, al igual que cuando estos mismos recursos pueden adquirirse o venderse en el mercado (movilidad de recursos). Esta conclusión nos lleva a realizar la búsqueda de los recursos estratégicos en los que se basan las ventajas competitivas en los factores de heterogeneidad e inmovilidad de estos recursos.

### **5.2.1 Homogeneidad y movilidad de los recursos y la ventaja de los pioneros**

Puede darse el caso de empresas que dan el primer paso a la hora de implementar una estrategia que lleva a otorgarle una ventaja competitiva sobre el resto de empresas. Este tipo de empresas son las primeras en tener acceso a los canales de distribución, desarrollan una imagen positiva frente a sus clientes, adquieren buena reputación, etc. todo esto antes de que sus competidores terminen por implementar las mismos o similares estrategias que les lleven a la misma situación. En este sentido, las empresas pioneras adquieren una ventaja competitiva sostenible. Para que una empresa sea capaz de desarrollar esa ventaja competitiva sostenible que la convierte en pionera, generalmente es porque tiene conocimientos o información sobre la oportunidad de negocio que el resto no es capaz de identificar, luego no existe una homogeneidad en cuanto a los recursos. Barney no sugiere que sea imposible la existencia de empresas pioneras, lo que quiere decir es que para que haya esa empresa que da el primer paso, las empresas de una industria deben ser heterogéneas en términos de los recursos que controlan.

### **5.2.2 Homogeneidad de recursos y movilidad y barreras de entrada / movilidad**

Existe una segunda objeción al hecho de que las ventajas competitivas sostenibles no pueden desarrollarse en entornos donde existe una homogeneidad de los recursos y su fácil acceso en los mercados, y se refiere a la existencia de las barreras de entrada (Bain, 1956). Siguiendo esta línea de argumentación, un grupo de empresas donde hay homogeneidad y movilidad de los recursos, podría desarrollar ventajas competitivas sostenibles frente a otros competidores fuera de este grupo si existen barreras de entrada que impidan que el resto de competidores accedan a esas condiciones de homogeneidad y movilidad. Desde otro punto de vista, las barreras de entrada sólo son posibles si las empresas competidoras (el grupo de empresas frente al resto de competidores fuera del grupo) son heterogéneas en cuanto a los recursos que controlan y si esos recursos no se pueden adquirir en los mercados (Barney, McWilliams, Turk, 1989).

### **5.2.3 Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenible**

Hasta este punto Barney (1991), indica que para comprender los recursos que permiten desencadenar ventajas competitivas sostenibles, es necesario construir un marco teórico donde se asuma que los recursos que controlan las empresas son heterogéneos e inmóviles (imposibles de adquirir en el mercado). Es evidente que no todos los recursos de una empresa tienen el potencial suficiente para generar ventajas competitivas sostenibles. Desde el punto de vista de Barney, los recursos que gestiona una empresa deben tener cuatro atributos: a) deben ser valiosos (permite aprovechar oportunidades y / o neutralizar amenazas del entorno de la empresa), b) debe ser escaso (tanto para la propia empresa como para sus competidores), c) debe ser inimitable y d) no pueden existir sustitutivos de ese recurso que sean valiosos, escasos e inimitables (Barney, 1991).

*Recursos valiosos:* Los recursos de una empresa sólo pueden ser una fuente para una ventaja competitiva o una ventaja competitiva sostenible si son valiosos. Tal y como se ha indicado anteriormente, se entiende que un recurso es valioso cuando permite que una empresa desarrolle o ponga en marcha estrategias que mejoren su eficiencia y su efectividad. El modelo DAFO sobre el rendimiento de la empresa indica que una

empresa es capaz de mejorar su rendimiento sólo cuando es capaz de aprovechar las oportunidades o cuando neutraliza las amenazas de su entorno. Puede ocurrir que una empresa posea otros elementos que tengan los atributos (que sean valiosos, escasos e inimitables) y que se puedan calificar de fuentes para la obtención de ventajas competitivas sostenibles, pero sólo se convierten en recursos cuando permiten aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno de la empresa (Barney, 1991).

*Recursos escasos:* Si no hay escasez de un recurso significa que gran parte de las empresas podrían utilizarlo para desarrollar e implementar las estrategias necesarias para adquirir ventajas competitivas, aunque ese recurso sea valioso. En un entorno donde los recursos son valiosos pero abundantes o no escasos, las empresas pueden encontrarse en una situación donde ninguna adquiere una ventaja competitiva, pero son capaces de incrementar sus probabilidades de supervivencia desde el punto de vista económico (McKelvey, 1980; Porter, 1980). Barney, indica que es difícil determinar el grado de escasez que debe tener un recurso valioso en una empresa para generar una ventaja competitiva. Si un recurso es valioso y único entre un conjunto de empresas competidoras, ese recurso será capaz de generar al menos una ventaja competitiva y podría tener el potencial para desencadenar una ventaja competitiva sostenible. No obstante, también puede ser que un grupo reducido de empresas dentro de una industria posea un recurso específico que sea valioso y, de la misma manera, llegar a desarrollar una ventaja competitiva. En términos generales, siempre y cuando el número de empresas que posean un recurso concreto valioso (o una combinación de ellos) sea menor que el necesario para desarrollar las dinámicas que lleven a una situación de competencia en una industria, ese recurso tiene el potencial suficiente para generar una ventaja competitiva (Hirschleifer, 1980; Barney, 1991).

*Recursos inimitables:* Según indica Barney, no resulta especialmente complicado ver como recursos organizativos que son valiosos y escasos pueden llevar a ventajas competitivas. En este sentido, las empresas que poseen este tipo de recursos son a menudo consideradas innovadores estratégicos, por su capacidad para diseñar e implementar estrategias que otras empresas no son capaces de identificar ni poner en marcha, debido principalmente a que estas últimas no tienen los recursos necesarios. Tal y como indican Lippman & Rumelt (1982) y Barney (1986), estos recursos inaccesibles

para el resto de empresas se denominan inimitables. Los recursos de una empresa se consideran inimitables cuando se da una o cualquiera de las siguientes situaciones: a) la capacidad para que una empresa obtenga un recurso depende del momento, b) la relación que tiene la empresa con los recursos se ha producido por una ambigüedad causal, o c) la situación que ha generado esa ventaja competitiva para la empresa es socialmente compleja (Dierickx & Cool, 1989).

*El “momento” histórico y los recursos inimitables:* Otra suposición de los modelos que consideran el entorno de la ventaja competitiva de la empresa, además de la homogeneidad y la movilidad de los recursos, es que el rendimiento de las empresas puede verse condicionado por el momento histórico en el que se encuentran. Por ejemplo, el momento en el que un nuevo comité de dirección toma las riendas de una empresa, puede ser determinante sobre su rendimiento. Los resultados obtenidos por una empresa no sólo dependen de su infraestructura desde el punto de vista industrial en un momento determinado, sino también de la hoja de ruta que ha seguido la empresa para llegar a ese punto. Si la empresa es capaz de adquirir recursos valiosos y escasos gracias esa hoja de ruta, entonces, también será capaz de desarrollar e implementar estrategias que le permitan generar valor y que no pueden ser replicadas por ninguna otra empresa. El resto de empresas que no han seguido esa misma hoja de ruta en el tiempo, no pueden acceder a los recursos necesarios para implementar esa misma estrategia generadora de valor. Una empresa poseedora de una cultura organizativa que se desarrolló durante sus primeros años de existencia, puede considerar que tienen una ventaja inimitable sobre otras empresas creadas en otra franja temporal, donde seguramente predominaban otros valores organizativos y doctrinas (Barney, 1986; Zucker, 1977).

*Ambigüedad causal y recursos inimitables:* La ambigüedad causal existe cuando resulta imposible, o muy complejo, comprender la relación entre los recursos de una empresa y su ventaja competitiva sostenible. En algunos casos, las empresas competidoras no consiguen replicar las estrategias generadoras de valor que emplea otra empresa porque desconocen los recursos que debe imitar. Para que este recurso sea considerado como fuente de una ventaja competitiva, tanto la empresa que posee la ventaja como la que está intentando replicarla, deben tener el mismo nivel de ambigüedad causal (Lippman & Rumelt, 1982). Si la empresa que controla los recursos tuviese un conocimiento

mayor sobre su ventaja competitiva que su competidor, este último podría tomar las medidas necesarias para adquirir esos conocimientos y la ventaja dejaría de ser única. Llegado ese punto, la ambigüedad causal dejaría de existir y la ventaja competitiva podría ser imitada. Para que la ambigüedad causal pueda ser considerada como una fuente de ventajas competitivas sostenibles, todas las empresas deben tener el mismo nivel de conocimiento o desconocimiento de la relación entre los recursos que controla la empresa. Si una de las empresas llegase a comprender esta relación entre los recursos, a medio plazo podría extenderse este conocimiento llegando a otras empresas, eliminando la ambigüedad causal y la exclusividad (Barney, 1991).

*Complejidad social:* Una razón por la que el recurso de una empresa puede ser inimitable es por su complejidad desde el punto de vista social, quedando fuera de su alcance y control para la gestión de forma sistemática. Cuando una ventaja competitiva está basada en un fenómeno social de esta complejidad, la posibilidad que tienen otras empresas de imitarla es muy reducida. Hay una gran variedad de recursos de la empresa que pueden ser complicados desde el punto de vista social como, por ejemplo, las relaciones entre las personas que componen la cúpula directiva de una empresa (Hambrick, 1987), la propia cultura de la empresa (Barney, 1986), su reputación de cara a proveedores (Porter, 1980) y clientes (Klein & Lefler, 1981). Cabe destacar que en la mayoría de estos casos es posible especificar como todos estos recursos complejos socialmente hablando, son capaces de aportar valor a la empresa, por lo tanto, hay poca o ninguna ambigüedad causal sobre la relación de estos recursos y la ventaja competitiva. Este tipo de fenómenos sociales que se producen dentro de la empresa, casi siempre se escapan al control de la dirección y no se conoce su funcionamiento con suficiente exactitud como para poder ser replicado por los competidores. La alta tecnología no está incluida en la categoría de fuentes inimitables, ya que se compone de hardware y software que puede ser adquirido en el mercado o replicado de una forma u otra. Por el contrario, la explotación de esta tecnología normalmente requiere el uso de recursos complejos desde el punto de vista social, por lo tanto, entre varias empresas que tienen los mismos recursos tecnológicos físicos, puede suceder que sólo una de ellas llegue a conseguir desarrollar una ventaja competitiva sostenible mientras que el resto no lo haga nunca (Barney, 1991).

*Sostenibilidad:* El último requisito para que el recurso de una empresa sea una fuente para una ventaja competitiva sostenible es que no debe ser un recurso valioso que sea estratégicamente equivalente y que no sea escaso o imitable. Dos recursos (o dos combinaciones de recursos) son estratégicamente equivalentes cuando cada uno de ellos puede ser explotado de forma separada para implementar la misma estrategia.

La sostenibilidad puede darse de dos maneras: la primera, aunque no sea posible para una empresa imitar los recursos de otra completamente, puede que si sea capaz de sustituir ese recurso por otro similar que le permita concebir e implementar las mismas estrategias. Por ejemplo, una empresa puede intentar replicar la cúpula directiva de otra con muy pocas probabilidades de conseguirlo. No obstante, podría intentar desarrollar su propia cúpula de dirección, aunque estos dos equipos de personas sean distintos (diferentes personas, diferentes perfiles, etc.), podrían llegar a ser estratégicamente equivalentes y por lo tanto sustitutivos el uno del otro. Si dos equipos de dirección son estratégicamente equivalentes, entonces la cúpula de dirección no es una fuente para una ventaja competitiva sostenible, aunque el equipo de dirección de una empresa sea valioso, escaso e inimitable.

La segunda, cuando dos recursos muy distintos de una empresa pueden ser sustitutivos estratégicos. Por ejemplo, la dirección de una empresa puede tener una visión muy clara del futuro de la compañía gracias a un líder carismático (Zucker, 1977). Directivos de la competencia puede que también tengan una visión muy clara del futuro de sus compañías, pero esta visión clara del futuro puede que refleje el proceso sistemático de la planificación estratégica de esa empresa (Pearce, Freeman & Robinson, 1987). Desde el punto de vista de la visión de futuro de la dirección, el líder carismático y el proceso sistemático de planificación estratégica podrían llegar a ser estratégicamente equivalentes y por lo tanto sustitutivos el uno del otro. Si hay un gran número de empresas competidoras que tienen un proceso sistemático de planificación estratégica que genera esta visión en común del futuro, entonces las empresas capaces de generar esta visión (gracias a un líder carismático) no tienen una ventaja competitiva sostenible, aunque el hecho de tener ese líder carismático sea escaso y seguramente inimitable.

Gráfico 42. Cuadro resumen: heterogeneidad e inmovilidad, valor, escasez, replicabilidad y sustitución



Fuente: Barney, 1991

### 5.3 El modelo de “Strategic Entrepreneurship” (Emprendimiento estratégico)

Emprendimiento y gestión estratégica tienen mucho que ver con crecimiento económico y generación de riqueza (Amit&Zott, 2001; Hii & Ireland, 2000; Camp & Sexton, 2001). Incluso se podría afirmar que crecimiento económico y generación de riqueza son atributos que definen perfectamente los objetivos de cualquier actividad emprendedora. La gestión estratégica está enfocada a entender las diferencias que existen entre las empresas cuando generan riqueza. (Farjoun, 2002; Teece, Pisano & Shuen, 1997). La generación de riqueza está directamente ligada al crecimiento de las empresas, que desarrollan economías de escala y liderazgo de mercado. Estos resultados, contribuyen a que las empresas desarrollen ventajas competitivas, que son especialmente determinantes en pequeñas empresas con alto nivel de incertidumbre y mucho potencial de crecimiento.

Emprendimiento y gestión estratégica son disciplinas prácticamente inseparables. Meyer y Heppard (2000), consideran que es difícil comprender una sin estudiar el fruto de la otra. Barney y Arkan (2001) sugieren que hay una relación entre las teorías que tratan la ventaja competitiva y las que hablan de creatividad y emprendimiento. Si se consigue comprender

cómo funcionan de forma conjunta emprendimiento y gestión estratégica, se podría explicar el fenómeno de creación de riqueza por parte de las empresas.

Para comprender cómo las empresas utilizan el emprendimiento estratégico para generar riqueza, se afronta el reto en dos etapas:

- a) Durante la primera se examina el alcance del emprendimiento y la gestión estratégica y hasta qué punto se integran diferentes áreas entre ellos.
- b) La segunda examina las siguientes dimensiones del emprendedor estratégico: la mentalidad emprendedora, la cultura emprendedora y el liderazgo del emprendedor, la gestión estratégica de los recursos y la puesta en marcha de la creatividad y el desarrollo de la innovación.

#### **a) El alcance de la gestión estratégica.**

De cara a comprender las diferencias que existen entre el rendimiento de las empresas, la gestión estratégica examina las acciones que ponen en marcha para desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles y su capacidad para generar riqueza (De Carolis, 2003; Rouse & Dallenbach, 1999). Los recursos más comunes utilizados para el desarrollo de estas ventajas competitivas sostenibles son: posición favorable en el mercado, tener recursos exclusivos, escasos e irremplazables.

#### **El alcance de la actividad emprendedora.**

Distintos autores argumentan que el emprendedor se centra en la novedad, productos nuevos, nuevos procesos y nuevos mercados alentados por la generación de riqueza. Otros se centran en la idea de explotar la oportunidad puntual con fines puramente lucrativos. Bajo ambos puntos de vista, hay un punto en común que tiene que ver con el reconocimiento de una oportunidad como epicentro de la actividad emprendedora (Brown & Eisenhardt, 2000; McCline, Bhat & Baj, 2000). Diferentes investigadores buscan respuestas a preguntas como: ¿por qué?, ¿cuándo? y ¿cómo aparecen estas oportunidades para crear nuevos bienes y servicios?, ¿por qué?, ¿cuándo y cómo unas personas son capaces de identificar estas oportunidades? y ¿por qué?, ¿cuándo y cómo se utilizan distintas líneas de acción para sacar partido a estas oportunidades? (Shane & Venkataraman, 2000:218).

Tener la capacidad para explotar estas oportunidades afecta directamente a la capacidad de las empresas para desarrollar ventajas competitivas sostenibles y generar riqueza. Los emprendedores deben ser capaces de identificar y sacar el máximo partido a estas oportunidades, aunque en algunos casos, sólo consiguen generar ventajas de carácter temporal, haciendo difícil su sostenibilidad y poniendo en peligro la permanencia del emprendedor en el mercado. Esto último suele ocurrir cuando el emprendedor no consigue llevar a cabo una gestión estratégica de los recursos (Hitt, Ireland, Camp, et al., 2001). En conclusión, un emprendedor necesita combinar su capacidad de identificación de oportunidades con la búsqueda de ventajas competitivas de forma conjunta, ya que la una sin la otra, no tendrían el mismo efecto sobre la generación de riqueza.

### **Integrando emprendimiento y gestión estratégica.**

Ireland et al. (2001) fueron capaces de resumir los principios básicos de emprendimiento y gestión estratégica. Su objetivo fue recopilar información sobre investigación llevada a cabo en relación con la generación de riqueza tanto de nuevas empresas como de las que ya estaban consolidadas. Su trabajo sugería que tanto los emprendedores como la gestión estratégica se centran en la forma en la que las empresas provocan los cambios (tanto si son reactivos como proactivos), aprovechando oportunidades que provienen de su entorno. Por lo tanto, las empresas generan riqueza gracias a su capacidad para identificar estas oportunidades y generar ventajas competitivas sostenibles que les permiten explotarlas (Ireland et al. (2001)). Como resultado de su investigación, concluyeron que el emprendimiento estratégico se forma cuando se junta el conocimiento del emprendedor con el conocimiento de la gestión estratégica.

El emprendimiento estratégico requiere actividad emprendedora con visión estratégica. Aquellas empresas que sean capaces de identificar una oportunidad, pero incapaces de sacarle un rendimiento económico, no conseguirán generar riqueza para sus accionistas y desaparecerán del mercado, de igual manera que, aquellas empresas que tienen ventajas competitivas, pero no son capaces de identificar oportunidades, irán perdiendo valor a medida que la competencia incrementa su presencia en el mercado y vaya disminuyendo su capacidad para generar riqueza hasta expulsarla del mercado. Sólo hay generación de riqueza cuando las empresas son capaces de combinar una actividad

eficiente para la búsqueda de oportunidades (actividad emprendedora) con una búsqueda eficiente para conseguir ventajas competitivas (gestión estratégica) Hitt, Ireland, Camp, et al. (2001, 2002).

Las empresas pequeñas y las start-ups son bastante eficientes a la hora de identificar las oportunidades, pero poco efectivas a la hora de desarrollar sus ventajas competitivas sostenibles, que son imprescindibles para poder garantizar su permanencia en el mercado a lo largo del tiempo. Por otro lado, las empresas más veteranas, tienen mejores capacidades para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, pero son menos hábiles a la hora de identificar las oportunidades que podrían aprovechar con sus recursos.

La visión de Ireland, Hitt y Sirmon (2003) sobre el emprendimiento estratégico se desarrolla en cuatro áreas:

- Definición de la mentalidad emprendedora y sus características principales (la oportunidad para emprender, estados de alerta, opciones realistas, y el entorno emprendedor.
- Examen de la cultura emprendedora y la capacidad de liderazgo del emprendedor.
- Esta área explica cómo gestionando recursos de la organización estratégicamente se permite crear una base que ayuda a llevar a cabo acciones que permiten la identificación de oportunidades y ventajas competitivas. La gestión estratégica de recursos implica un conjunto de acciones como la estructuración de fuentes de recursos, combinación de estos recursos para potenciar áreas de negocio, etc. Los recursos financieros, humanos y capital social son los más importantes a la hora de realizar la gestión estratégica (Sirmon & Hitt, 2003).
- La cuarta área tiene que ver con la creatividad aplicada y el desarrollo de innovación. Ambos son productos clave de la mentalidad emprendedora, la

cultura emprendedora y el liderazgo del emprendedor, así como de la gestión estratégica de los recursos de la empresa.

**b) Las dimensiones del emprendedor estratégico:** A continuación, se definen las dimensiones del emprendedor estratégico.

**b.1) Mentalidad Emprendedora:**

Según (McGrath and MacMillan (2000), la mentalidad emprendedora es una forma de ver los negocios que se centra en identificar la parte de los beneficios de una situación de incertidumbre. La incertidumbre según Hoskisson & Busenitz (2002), es un fenómeno asociado a la percepción, que se produce por una incapacidad de determinar el resultado de situaciones futuras, en la mayor parte de los casos producido por una falta de información sobre la relación causa y efecto. Ambigüedad y riesgo forman parte de la incertidumbre de una organización (Priem, Love & Shaffer, 2002). Ireland et al. 2003, definen la mentalidad emprendedora como una perspectiva de las situaciones orientada al crecimiento a través de la cual los individuos tienen actitudes más flexibles, creativas, innovación constante y regeneración. Existen evidencias que demuestran que la mentalidad emprendedora es capaz de hacer crecer la economía de un país al igual que la riqueza de una empresa (Jury, 1999).

Los factores de una mentalidad emprendedora:

- *Reconocer oportunidades para emprender:* La capacidad para reconocer las oportunidades para emprender es imprescindible para llevar a cabo una actividad que sea capaz de generar riqueza. Estas oportunidades se presentan en mercados donde nuevos productos, servicios, materias primas y procesos pueden comercializarse a un precio que supere el coste de producción (Casson, 1982; Shane & Venkatamaran, 2000). Sólo una parte de la población es consciente de estas oportunidades (Kirzner, 1973; Shane & Venkataraman, 2000). Cambios en factores demográficos, cambios de carácter social, nuevos mercados y cambios en la legislación son agentes que propician el cambio y arrojan oportunidades para emprender (Morris, 1998).

- *Estado de alerta:* Aquellos que tienen la habilidad para identificar el momento en el que productos o servicios se vuelven factibles o cuando ciertos productos o servicios ya existentes adquieren mayor valor, son los que presentan el estado de alerta del emprendedor. El incentivo económico de generar riqueza hace que este sentido se agudice. Generalmente el emprendedor es poseedor de una idea que puede ser aplicada de una forma distinta en otros mercados o productos. Según McGrath and MacMillan (2000) los emprendedores tienen ciertos rasgos comunes como: una pasión especial por ir tras oportunidades de negocio, mantener viva una relación de estas oportunidades de negocio y poner en marcha antes aquellas en las que posee una ventaja competitiva clara, foco en la ejecución, aunque analizan a conciencia las oportunidades, se lanzan rápidamente a desarrollar esas ventajas competitivas en lugar de llevar a cabo análisis redundantes, arrastran a las personas de su entorno a formar parte del proceso de identificación y persecución de oportunidades de negocio.
  
- *Generación de riqueza:* Las empresas más brillantes desde el punto de vista de generación de riqueza despliegan un portfolio de proyectos emprendedores dinámico y compensado, de esta forma invierten sus recursos sin asumir riesgos exagerados. Siempre hay un equilibrio entre el nivel de recursos destinados, el retorno de la inversión y el riesgo que presenta cada opción de nuevo negocio.
  
- *Entorno emprendedor:* El potencial para generar riqueza de una mente emprendedora aumenta cuando se aplica dentro de un contexto de emprendedores. Un contexto de emprendedores contempla acciones como: fijar objetivos, llevar un registro de las oportunidades que se van presentando y determinar el momento de poner en marcha una estrategia para lanzar la iniciativa emprendedora. El entorno emprendedor debe ser aplicado de forma continua a lo largo del tiempo y en todos los proyectos para poder hacer una evaluación de la gestión de recursos. El hecho de establecer objetivos potencia la mentalidad emprendedora, orientando todos sus esfuerzos a alcanzar los objetivos en tiempo y forma.
  
- *Registro de oportunidades.* Es un sistema que permite al emprendedor mantener un listado de las opciones que se van presentando, hay que tener en cuenta que

un emprendedor o una empresa sólo pone en marcha un proyecto cuando tiene las capacidades para hacerlo (De Carolis, 2003). Si se mantiene este registro a la vista de todos los integrantes de una organización, se incrementa la actividad emprendedora del conjunto y las probabilidades de hacer efectivas más oportunidades, incrementando la innovación y regeneración de productos y haciendo la empresa más competitiva en su conjunto.

### **b.2) La cultura emprendedora y el liderazgo emprendedor**

*Cultura emprendedora:* La cultura organizativa es un sistema de valores compartidos e ideas que afectan a la estructura de una organización y al comportamiento de los individuos que la componen para desencadenar normas de conducta (Dess & Picken, 1999). Una cultura reúne seis propiedades: suposiciones básicas compartidas que son descubiertas o creadas por un grupo determinado mientras que está aprendiendo a manejar un problema, tanto externo como interno, de tal forma que ha sido resuelto de forma aceptable para el grupo, y que puede divulgarse entre los nuevos integrantes del grupo como medida para dar solución de forma reiterada a ese problema (Schein, 1985). La cultura de una organización afecta a la forma en la que se relacionan los miembros entre ellos, pero también cómo lo hace de cara a agentes externos como clientes, proveedores y accionistas. Una cultura emprendedora eficiente es aquella que facilita la gestión estratégica de recursos, una en la que las ideas, la creatividad, la innovación de procesos, productos y servicios y el riesgo están presentes, donde el fracaso se tolera, se fomenta el aprendizaje y el cambio es visto como una vía para las oportunidades. La cultura emprendedora se desarrolla en aquellas organizaciones donde los líderes adoptan una mentalidad emprendedora.

*Liderazgo del emprendedor:* Se trata de un liderazgo concreto basado en la capacidad para influir sobre otros para que gestionen recursos de forma estratégica con el objetivo de fomentar la búsqueda de oportunidades y ventajas competitivas. Según Covin y Slevin (2002) el liderazgo emprendedor se caracteriza por:

- Alimentar una capacidad empresarial: Los recursos humanos son el principal recurso del emprendedor estratégico. Desarrollar el capital humano conlleva aumentar la agilidad en la toma de decisiones, mayor creatividad y mejores habilidades para la gestión estratégica de recursos (Alvarez & Barney, 2002).

- Proteger las innovaciones que amenazan el modelo de negocio: Los individuos pueden llegar a ver una amenaza para ellos o para su organización cuando se presenta una innovación disruptiva. Abrir los canales de información a los miembros del equipo para transmitir los beneficios potenciales de este tipo de innovación puede resultar en un estímulo para el desarrollo de nuevas ventajas competitivas.
- Dar sentido a las oportunidades: Los líderes en las empresas son capaces de comunicar el valor que representan las oportunidades contribuyendo a la consecución de los objetivos de la empresa y de los individuos. Para ello es necesario que exista un registro de oportunidades que esté a la vista de todos los interesados de la empresa. Gracias a su existencia y divulgación entre los miembros de la organización, se aumenta el número de oportunidades de negocio.
- Cuestionar la lógica predominante: La lógica dominante contempla cómo los líderes conceptualizan su negocio y cómo toman sus decisiones para la asignación de recursos (Prahalad & Bettis, 1986). Las suposiciones fundamentales sobre la industria o el mercado influyen directamente sobre las oportunidades de la empresa, por eso deben ser cuestionados periódicamente para determinar su validez. De esta manera se aseguran la puesta en marcha de decisiones sobre oportunidades de negocio que son capaces de generar valor.
- Revisar las "cuestiones aparentemente simples": Los líderes empresariales examinan cuestiones sobre la viabilidad de los mercados en los que compite la empresa, la misión de la empresa, cómo se define el éxito y las relaciones de la empresa con los diferentes actores, empleados, proveedores, clientes, accionistas... Llevar a cabo una revisión periódica y continua de estos temas es fundamental para garantizar un buen nivel de gestión estratégica de los recursos, ya que dichas cuestiones influyen directamente en la identificación de oportunidades.

- Vincular el espíritu empresarial y la gestión estratégica: Los líderes empresariales eficaces creen que para que una organización sea capaz de generar más valor, debe ser "estratégicamente emprendedora" (Covin & Slevin, 2002). Este estado se alcanza cuando la mentalidad emprendedora de los líderes les ayuda a desarrollar una cultura en la cual los recursos se manejan de forma estratégica, orientados a la búsqueda de oportunidades y ventajas para la empresa.

### **b.3) Gestionando recursos de forma estratégica.**

Los principios de la visión basada en recursos: Se entiende por recursos todos aquellos elementos tanto materiales como intangibles que una empresa utiliza para poner en marcha sus estrategias. Todos aquellos recursos que son escasos y capaces de mejorar la eficiencia de la empresa pueden desencadenar una ventaja competitiva, pero cuando se trata de recursos que además son imposibles de replicar por la competencia y no pueden ser adquiridos en el mercado, entonces hablamos de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Desde un punto de vista estratégico, los principios de la visión basada en recursos sugieren que las ventajas competitivas están directamente ligadas a los recursos que una empresa desarrolla o compra para poner en marcha su estrategia de producto en el mercado (Wernerfelt, 1984).

Hay tres recursos críticos: recursos del capital financiero, recursos humanos y capital social (de las relaciones sociales) de la empresa.

*Recurso del capital financiero:* Se trata de todas las fuentes de financiación que la empresa utiliza para llevar a cabo sus estrategias. La financiación se utiliza para comprar otros recursos materiales como infraestructuras, maquinaria, recursos humanos, etc. Los proyectos de emprendedores suelen financiarse a través de capital riesgo, business angels, o incluso familiares. Los recursos financieros se ven afectados por los recursos humanos y el capital social de la empresa. Los recursos financieros suelen tener un carácter menos exclusivo si los comparamos con los recursos humanos y social, ya que la competencia tendrá mayor facilidad para encontrar fuentes de financiación alternativas en el mercado que recursos humanos o capital social que son difícilmente replicables. En este sentido, tanto los recursos humanos como el capital social cobran mayor importancia como recursos de ventajas competitivas sostenibles para la empresa.

*Los recursos humanos:* Son críticos para las empresas, representan su fuente de conocimiento, experiencia y habilidades (Covin&Slevin, 2002). El conocimiento de una empresa (especialmente el conocimiento tácito), representa lo que la empresa sabe sobre cómo competir en una industria, innovar, o identificar y explotar una oportunidad para emprender (Barney, 2002). Además, la empresa debe ser capaz de asimilar el conocimiento que la rodea y aplicarlo con fines comerciales para contribuir al incremento en la explotación de oportunidades de negocio. En este sentido la capacidad de asimilar este conocimiento externo a la organización tiene un efecto directo en su capacidad para innovar, mantener sus ventajas competitivas y llevar a cabo la gestión emprendedora.

*El capital social:* Es el conjunto de relaciones entre individuos de la organización (interno) y entre individuos y otras organizaciones (externo) que facilita las acciones (Hitt, Lee, et al., 2002). El capital social de una empresa permite que la organización tenga mayor acceso y control sobre los recursos e influye sobre su capacidad para asimilar conocimiento (Dess&Lumpkin, 2001; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Este recurso también incide directamente sobre la confianza entre las personas de una organización. La confianza tiene un efecto directo sobre los costes de las transacciones tanto internas como externas e incluso puede ser utilizado como una herramienta de gobierno alternativo. Además, facilita la colaboración entre los miembros de la organización tanto de forma horizontal como vertical en el organigrama. El capital social de carácter externo tiene un efecto sobre las alianzas estratégicas entre dos o más empresas que a su vez están relacionadas con el nivel de conocimiento.

#### **b.4) La gestión estratégica y el portfolio de recursos**

Está demostrado que las diferencias entre el nivel de rendimiento en cuanto a la capacidad para generar riqueza de las empresas, se ve afectada directamente por los recursos que tiene o controla, así como por la forma en la que dispone de ellos. Es importante estructurar el portfolio de recursos de la empresa, adquiriendo nuevos recursos, gestionando su almacenamiento o incluso su venta a modo de desinversión cuando no son necesarios o cuando la situación externa ha cambiado y es necesario buscar otras ventajas competitivas. El portfolio de recursos debe ser una tarea dinámica y continua que permita una gestión estratégica óptima tanto de recursos materiales

como intangibles. La gestión estratégica de recursos requiere un proceso de evaluación continuo sobre el potencial de cada recurso para generar sinergias cuando se combina con otros recursos del portfolio. La combinación de recursos es otra forma de gestión estratégica. El objetivo que se persigue cuando se combinan recursos es conseguir un resultado que permita mejorar el rendimiento de las oportunidades de negocio que se han puesto en marcha y que lleven a la creación de ventajas competitivas. Las nuevas combinaciones de recursos generan nuevas capacidades como investigación y desarrollo, marketing y sistemas de producción. Estas nuevas capacidades permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores. Cuando los recursos se gestionan de manera estratégica, el resultado es innovación y creatividad. La innovación sirve para poder explotar al máximo el potencial de las oportunidades de negocio y es clave para la gestión emprendedora estratégica.

#### **b.5) Aplicación de la creatividad y desarrollo de la innovación.**

El proceso creativo genera un efecto destructivo sobre elementos existentes. Nuevas tecnologías dejan obsoletas a las anteriores llegando a provocar la desaparición de empresas o incluso industrias enteras (Schumpeter, 1942). La innovación elimina productos, servicios y métodos de producción que se quedan obsoletos. Desde un punto de vista Schumpeteriano, la innovación estimula el desarrollo económico y representa el motor para el crecimiento y la generación de riqueza.

Existen dos tipos de innovación: disruptiva y sostenible. La innovación disruptiva provoca cambios revolucionarios en mercados mientras que la innovación sostenible genera cambios incrementales. La innovación sostenible o incremental se produce como resultado del aprendizaje sobre cómo explotar de forma más eficiente capacidades existentes que contribuyen a la generación de ventajas competitivas. La innovación disruptiva viene derivada por la identificación y explotación de oportunidades de negocio a través de nuevas formas de combinar recursos para generar nuevas capacidades que resulten en ventajas competitivas. No obstante, el emprendedor estratégico eficiente puede incurrir en ambos tipos de innovación. La innovación disruptiva permite crear nuevos mercados, nuevos modelos de negocio y nuevas formas de llevar a cabo la carrera de la competitividad. Las empresas tienen la capacidad de innovar de forma disruptiva sólo si son capaces de integrar en su estructura una actitud de búsqueda de oportunidades o ventajas competitivas, es más, todas aquellas

organizaciones que no contemplen estas actitudes, se verán amenazadas en algún momento por la innovación disruptiva en su mercado. El emprendedor estratégico debe mostrar un equilibrio a la hora de dedicar recursos a la innovación. En este sentido lo ideal es mostrar el mismo nivel de innovación disruptiva que sostenible. Una estrategia centrada en la innovación sostenible impedirá que la empresa sea capaz de reconocer nuevas oportunidades de negocio, mientras que, si se centra sólo en innovación disruptiva, es difícil rentabilizar las ventajas competitivas que se han adquirido.

El trabajo de Ireland, Hitt y Sirmon sobre el modelo del emprendedor estratégico, permite tener una mejor comprensión sobre el fenómeno emprendedor, especialmente sobre aquellos emprendedores que consiguen generar mayor riqueza y asentarse firmemente en los mercados. Este tipo de emprendedores suele tener varios rasgos en común relacionados con una actitud de búsqueda de nuevas oportunidades y ventajas competitivas. Aquellas empresas que se centran en la identificación de oportunidades, pero luego no son capaces de llevarlas a un estado de ventaja competitiva, no son capaces de generar riqueza y desaparecen del mercado. Las empresas que consiguen adquirir esas ventajas competitivas, pero no son capaces de mantener una actitud de búsqueda activa de nuevas oportunidades para emprender, al final no consiguen proteger esas ventajas y otras empresas terminan haciéndoles la competencia y reduciendo su cuota de mercado. En resumen, todas las empresas tanto grandes como pequeños emprendedores al frente de start-ups, deben mantener una actividad equilibrada entre la búsqueda de nuevas oportunidades para emprender y la generación de ventajas competitivas.

El emprendedor estratégico debe ser capaz de gestionar sus recursos de tal forma que le ayuden a generar esas ventajas competitivas que le mantienen a salvo de la competencia y le permiten generar riqueza.

A continuación, se detallan las preguntas que forman parte de la encuesta dirigida a emprendedores actualmente establecidos en diferentes viveros de la Comunidad de Madrid o que han disfrutado de sus servicios anteriormente y que forman parte de este estudio. La finalidad de esta encuesta es identificar las conductas que están siguiendo estos emprendedores y su correspondencia con las que se definen en el estudio sobre el emprendedor estratégico. Intentaremos validar si aquellos proyectos que generan más

riqueza son los que emplean mayor número de estrategias y actitudes relacionadas con la conducta del emprendedor estratégico tal y como se ha definido anteriormente. En definitiva, si aquellos emprendedores que están mejor posicionados y generan mejores resultados llevan a cabo acciones relacionadas con la mentalidad para emprender, la oportunidad, los estados de alerta, las opciones realistas y el entorno emprendedor. Si reflejan los atributos de una cultura emprendedora y muestran esa capacidad de liderazgo, si llevan a cabo una gestión estratégica de recursos, con fuentes estructuradas, si combinan distintos recursos entre sí, si tienen en cuenta los principales recursos de sus empresas (financieros, humanos y capital social) y si aplican creatividad y desarrollan innovación de forma equilibrada y continua. El equilibrio en todas estas facetas favorece la creación de ventajas competitivas que son determinantes para la generación de valor y riqueza en las empresas.

Encuesta en profundidad realizada a emprendedores de los viveros de empresas.

### **Información general sobre el encuestado**

- Nombre de tu empresa
- Nombre del emprendedor
- Vivero al que pertenece
- Sigue actualmente en el vivero (fecha de entrada) / o lo ha abandonado (fecha de salida)
- Emprendedor único o con más socios
- Número de empleados / colaboradores
- Facturación estimada 2015 y 2016
- Beneficios 2015 y 2016

## **Mentalidad emprendedora**

### *Reconocimiento de la oportunidad para emprender*

1. ¿Puedes contarnos brevemente tu experiencia profesional anterior? ¿has emprendido por tu cuenta anteriormente? ¿Has emprendido en grupo con otros emprendedores?
2. ¿Cómo llegaste a identificar las oportunidades de negocio en tus experiencias como emprendedor? (nuevo mercado o producto, nuevos procesos, nuevos recursos, cambio social, nueva legislación, etc.). ¿Alguien te sugirió la idea o fuiste tú mismo el que la identificó?

### *Estado de alerta y entorno emprendedor*

3. ¿Cuál fue tu motivación para ponerte en marcha con tu idea de negocio? (reconocimiento social, económico, mejora condiciones de trabajo, cambio de entorno, etc.)
4. ¿Cómo fue el proceso para empezar con tu empresa? (hiciste algún test de mercado antes de empezar a producir u ofrecer tu producto / servicio)
5. ¿Has identificado alguna ventaja competitiva clara de tu producto / servicio frente a tu competencia?
6. ¿Incentivas o involucras al resto de tu equipo en el proceso de búsqueda de nuevas oportunidades de negocio?
7. ¿Llevas algún tipo de registro de las oportunidades de negocio que vas identificando? ¿Lo compartes con el resto del equipo o con tus socios?
8. ¿Fijas objetivos de empresa? ¿Objetivos para los distintos proyectos o líneas de negocio que pones en marcha? ¿Objetivos medibles y realistas?

## **Cultura emprendedora y el liderazgo emprendedor**

### *Cultura emprendedora y liderazgo del emprendedor*

1. ¿Llevas a cabo algún proceso que permita a tu organización participar en la utilización de recursos (materiales / intangibles) para alcanzar mejoras en general?
2. ¿Involucas a tus empleados en la toma de algunas decisiones de dirección que afectan directamente al desarrollo de productos y servicios? (o a cualquier otra área)
3. ¿Cómo se gestiona el fracaso dentro de tu organización? ¿Llevas algún tipo de control sobre las experiencias de éxito y fracaso? ¿Existe algún documento que recoja este conocimiento? ¿Es accesible a otros miembros de la organización? (socios, empleados, accionistas, etc.)
4. ¿Consultas con el resto de la organización para que den su opinión sobre las decisiones que tomas como emprendedor?
5. ¿Llevas a cabo algún proceso de validación de ideas y procesos con el resto de la organización?

## **Gestión estratégica de recursos**

1. ¿Consideras que la gestión de tus recursos te ha permitido generar tus ventajas competitivas?
2. ¿Tu ventaja competitiva es sostenible? (imposible de replicar por tu competencia)
3. ¿De dónde vienen tus recursos financieros? ¿Llevas a cabo algún tipo de gestión para optimizar este recurso?

4. ¿De dónde obtienes tus recursos humanos? ¿Llevas a cabo algún tipo de gestión de este recurso?
5. ¿Llevas a cabo algún proceso que mejore la comunicación y las relaciones entre tus empleados?
6. ¿En qué tipo de recursos basas tu ventaja competitiva? (recursos financieros, recursos humanos, recursos de capital social (relaciones de las personas dentro de tu organización: confianza, por ejemplo), otros recursos (materiales o/e intangibles).
7. ¿Tienes algún cuadro de mando que permita llevar un control de tu portfolio de recursos? (recursos infrautilizados, venta de recursos, otros usos, etc.)

#### **Aplicación de la creatividad y desarrollo de la innovación**

1. ¿Has introducido alguna innovación en tu organización? (productos, servicios, procesos, etc.)
2. ¿Buscas la innovación disruptiva o innovación sostenible? (disruptiva: cambios revolucionarios en el mercado como la telefonía móvil, sostenible: cambios que mejoran costes, rendimiento, procesos).

#### **Generación de valor / riqueza**

1. ¿Consideras que tu organización aporta valor / riqueza? (rendimiento económico para sus socios, reconocimiento social, valor para sus clientes, etc.) Otros.

¿Te gustaría hacer alguna aportación a esta entrevista?

## **5.4 Definición y diseño del estudio cualitativo de los emprendedores de la Comunidad de Madrid**

Los métodos de investigación cualitativa normalmente se utilizan para dar respuesta a “por qué” y “cómo” de ciertos comportamientos, opiniones y experiencias humanas, este tipo de información suele ser difícil de obtener a través de herramientas de tipo cuantitativo. Para nuestra investigación, utilizaremos técnicas cualitativas aplicadas a preguntas abiertas para determinar si los emprendedores de la Comunidad de Madrid aplican el modelo de Emprendedor Estratégico en sus proyectos. La aplicación de dicho modelo en los viveros de la Comunidad de Madrid nos permitiría afirmar que los viveros de empresas recogen en especial a este tipo de emprendedor que es capaz de generar ventajas competitivas con cierto grado de sostenibilidad y como resultado, generar valor. La generación de valor por parte de estos emprendedores permite que los viveros de empresas sean capaces de devolver a las Administraciones Públicas la inversión recibida en forma de impuestos. En este estudio no pretendemos identificar las razones por las cuales los viveros tendrían la capacidad de atraer y retener a este tipo de emprendedor, tan solo intentaremos averiguar si por regla general siguen las conductas que los definen como “Emprendedores Estratégicos”.

Según (Merriam & Tisdell, 2015), la investigación cualitativa se interesa por la forma en la que las personas interpretan el mundo que les rodea y sus experiencias.

Parkinson & Drislane, 2011, lo definen como la investigación que utiliza métodos de observación que resultan en una narrativa sobre un escenario o una acción.

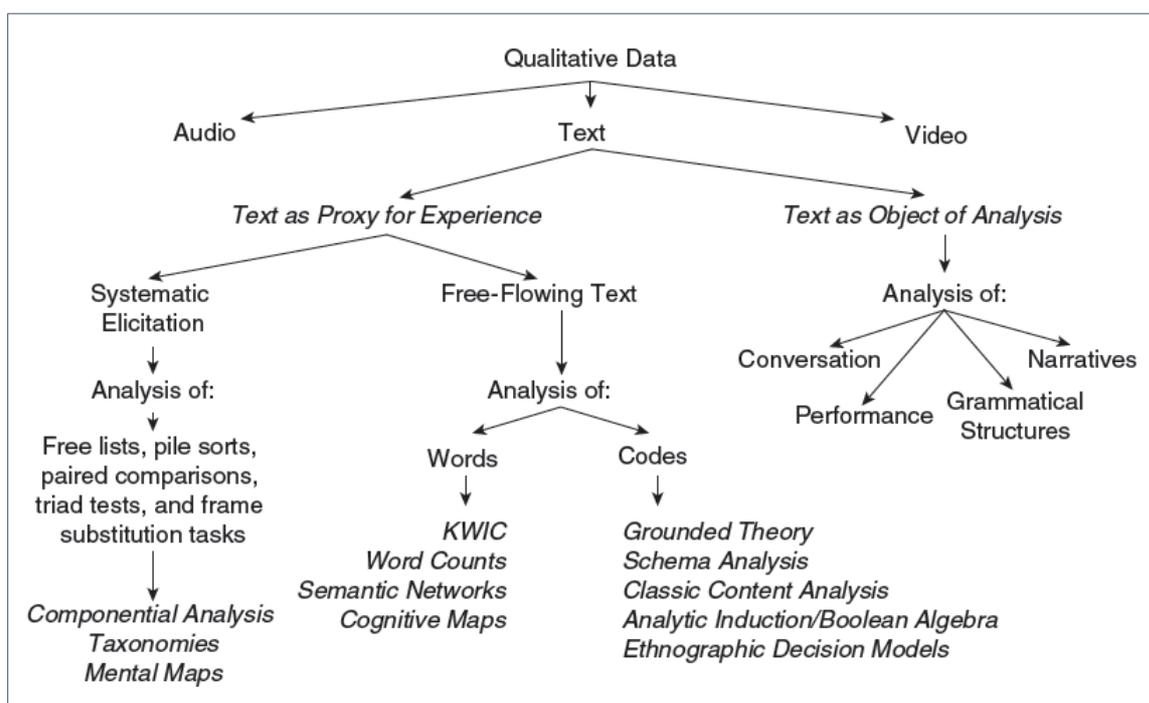
Según Nkwi, Nyamongo y Ryan (2001), la investigación cualitativa es una técnica de estudio que utiliza información que no indica valores ordinales. Para estos autores lo que define a esta técnica de investigación es la naturaleza de la información que permite generar. En general, la investigación de tipo cualitativo requiere trabajar con texto, imágenes o sonidos.

La investigación cualitativa puede basarse en multitud de formatos, desde una pregunta cerrada con respuestas concretas, hasta un compendio de varias páginas sobre las experiencias del individuo. De cara a sintetizar los tipos de datos que se pueden

presentar en una investigación de tipo cualitativo, nos referimos a Ryan y Bernard (2000), que hacen una clasificación basada en tres formatos: texto, imágenes y sonidos, tal y como se muestra en el gráfico a continuación. El texto a su vez se divide en dos componentes, por un lado, el propio texto como figura de estudio (estructura, lenguaje) y por otro como fuente de experiencias del individuo.

Las técnicas más habituales de investigación cualitativa son la observación del individuo, entrevistas en profundidad y sesiones de grupo. Para nuestra investigación hemos optado por las entrevistas en profundidad.

Gráfico 43. Investigación Cualitativa: Tipología



Fuente: Ryan & Bernard (2000)

### Enfoques básicos en la investigación cualitativa

A continuación, se detallan los principales enfoques para recolectar y utilizar información cualitativa según (Guest, Namey, & Mitchell, 2012).

*Fenomenología:* Es el estudio de la experiencia consciente, se remonta a los filósofos del siglo XX como Husserl, Sartre y Merleau-Ponty. Muchas de las ideas encarnadas en las obras de estos primeros fenomenólogos fueron adoptadas posteriormente en las

ciencias sociales y del comportamiento por destacados estudiosos como el psicólogo Amedeo Giorgi (1970) y el sociólogo Alfred Schütz (1967). En la ciencia social contemporánea, el término se utiliza más ampliamente para denotar el estudio de las percepciones, los sentimientos y las experiencias vividas de los individuos. Gran parte de las ideas en el campo de la fenomenología se encuentran embebidas en la investigación cualitativa en general, gran parte de ésta, es de naturaleza fenomenológica dado que pretende comprender las experiencias vividas de los individuos y sus comportamientos, así como las implicaciones a nivel emocional y social que tienen para ellos. La utilización de preguntas abiertas y la investigación conversacional, permite a los participantes hablar sobre un tema utilizando sus propias palabras, libres de las restricciones de las encuestas con preguntas cerradas. Está claro que no todas las investigaciones de tipo cualitativo tienen fundamentos fenomenológicos, en algunos casos, el objeto del estudio pueden ser estructuras sociales o procesos culturales que trascienden la experiencia del individuo, como es el caso de la investigación etnográfica. Pero aún en estos casos, los datos se recogen a través de entrevistas personales y, por consiguiente, a través de su visión personal de la experiencia.

*La etnografía:* Etnografía significa literalmente "escribir sobre un grupo de personas". Sus raíces se encuentran en el campo de la antropología y la práctica de la investigación in situ, donde un investigador está inmerso en la comunidad que está estudiando durante largos períodos de tiempo. Los antropólogos de principios del siglo XX como Bronislaw Malinowski y Franz Boas fueron pioneros de la etnografía tradicional, que históricamente se ha centrado en las facetas culturales de la vida y el comportamiento. Una característica distintiva del enfoque etnográfico es una perspectiva holística, basada en la premisa de que el comportamiento humano y la cultura son fenómenos complicados y están compuestos por una multitud de factores e influenciados por ellos. Estos pueden incluir precedentes históricos, el contexto físico en el cual las personas viven y trabajan, las estructuras sociales en las que están insertos los individuos y el entorno simbólico en el que actúan (por ejemplo, el lenguaje).

*Análisis temático inductivo y teoría fundamentada:* El análisis temático inductivo es método de análisis de datos cualitativos más común empleado en las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud. El proceso consiste en leer datos textuales, identificar temas en los datos, codificar esos temas y luego interpretar la estructura y el contenido

de los temas. La teoría fundamentada es un tipo de análisis temático inductivo. Desarrollada por Glaser y Strauss (1967), la teoría fundamentada es un conjunto de técnicas iterativas diseñadas para identificar categorías y conceptos dentro del texto que luego se vinculan a modelos teóricos formales (Strauss & Corbin, 1990). Charmaz (2006) describe la teoría fundamentada como un conjunto de métodos que "consisten en directrices sistemáticas, pero flexibles, para recopilar y analizar datos cualitativos para construir teorías fundamentadas en los propios datos". Consiste en revisar sistemáticamente unidades de texto (a menudo línea por línea, pero las unidades pueden ser palabras, párrafos o unidades de texto más grandes) a medida que se recogen, se van creando códigos emergentes para esas unidades y escribiendo memorandos que se expanden sobre los códigos creados y relaciones entre códigos. Este proceso se repite hasta que se completa la recolección de todos los datos.

*Estudio de caso:* Un estudio de caso examina un fenómeno dentro de su contexto de la vida real. Los datos se recogen en o alrededor de un solo individuo, grupo o evento. El propósito principal de un estudio de caso es entender algo que es único en el caso. El conocimiento del estudio se utiliza entonces para aplicar a otros casos y contextos. Los métodos de estudio de casos cualitativos a menudo implican varias entrevistas en profundidad durante un período de tiempo con cada caso. Las entrevistas exploran los aspectos únicos del caso con bastante detalle, más de lo que sería típico para una entrevista fenomenológica. Las implicaciones de un enfoque de estudio de caso para la recopilación y análisis de datos cualitativos son: primero, los participantes y / o casos, por definición, deben ser seleccionados por sus propiedades únicas. Debido a que los atributos especiales del caso son de interés, los tamaños de la muestra son generalmente pequeños. La investigación en estos tipos de estudios se centra en gran medida en sus características definitorias del caso y las diferencias que exhiben de otros individuos / acontecimientos en la población más grande. La idea general es descubrir lo que los hace tan diferentes y por qué. A menudo, el conocimiento adquirido de los estudios de casos se aplica a una población más grande.

*Discurso y análisis de conversación:* Tanto los enfoques de análisis del discurso como de la conversación se derivan de la tradición etnometodológica, que es el estudio de las formas en que las personas generan procesos y órdenes sociales reconocibles. Así, la etnometodología y sus subgéneros ven el texto como una ventana a procesos sociales y

culturales más amplios. Haciendo referencia a la tipología de Ryan y Bernard, ambos enfoques tienden a examinar el texto como un "objeto de análisis". El análisis puede ser bastante detallado, mirando la estructura específica del discurso y la interacción entre dos o más interlocutores para entender cómo los significados compartidos se construyen socialmente. Ambos enfoques estudian el lenguaje "natural", en oposición al texto resultante de contextos más "artificiales", (como las entrevistas formales), y apuntan a extraer significados y fenómenos sociales y culturales del discurso que se está estudiando.

Mientras que la conversación y el análisis del discurso son similares en muchos aspectos, existen algunas diferencias que debemos considerar. El análisis del discurso (DA) es generalmente más amplio en lo que estudia, utilizando prácticamente cualquier texto, incluyendo textos escritos (existentes), conferencias, documentos, etc. El análisis de la conversación (CA) es un subconjunto del análisis del discurso. Su alcance es más estrecho y confinado a las conversaciones entre dos o más personas. Otra diferencia es que el análisis del discurso hace hincapié en cómo los seres humanos construyen el significado a través del habla y el texto, y su objeto de análisis, por lo general, va más allá de las oraciones individuales. El análisis de la conversación, por el contrario, tiende a ser más específico, observando elementos tales como estructuras gramaticales y concentrándose en unidades de texto más pequeñas, como frases y oraciones.

Las implicaciones de los análisis del discurso y la conversación para la recopilación de datos y el muestreo son dos. El primero se refiere al tamaño de las muestras y la cantidad de tiempo y esfuerzo que se destinan al análisis de texto con un nivel muy detallado, en relación con un análisis temático. En un análisis temático estándar, el elemento de análisis puede ser unas pocas frases de texto, y la acción analítica sería identificar los temas dentro de ese segmento de texto. Por el contrario, los enfoques de orientación lingüística, como la conversación y el análisis del discurso, requieren una disección compleja de palabras, frases, oraciones e interacción entre los hablantes. En algunos casos, la inflexión tonal se incluye en el análisis.

En resumen, los tipos de análisis lingüísticos requieren mucho más tiempo analítico y esfuerzo por página de texto, y las muestras suelen ser mucho más pequeñas. Otra consideración es la fuente de los datos. Dado que tanto el análisis de la conversación

como el análisis del discurso están más interesados en el lenguaje natural, las entrevistas en profundidad y las sesiones de grupo no son los métodos ideales para la recolección de datos para este tipo de análisis. Una excepción a esto podría ser la conversación entre individuos en el contexto de entrevistas de grupo. No obstante, los más puristas argumentan que tanto el ambiente como la dinámica de grupo durante sesiones de grupos resultan artificiales, contaminando la pureza del discurso y como consecuencia de los resultados.

**Análisis narrativo:** Como con todas las técnicas anteriores, el análisis narrativo se basa en el estudio del discurso y la representación textual del discurso. Lo que la distingue del análisis de la conversación y del discurso es el tipo de discurso o texto con el que trata las narrativas. Las narraciones, en este contexto, se refieren a historias que representan una secuencia de eventos. Pueden ser generadas durante el proceso de recolección de datos, tales como entrevistas en profundidad o sesiones de grupo, pueden captarse incidentalmente durante la observación del participante, o pueden ser incorporadas en forma de texto, incluyendo diarios, cartas, Internet u obras literarias. Las narraciones se analizan de muchas maneras y el análisis narrativo en sí mismo está representado dentro de una amplia gama de tradiciones académicas -sociología, antropología, literatura, psicología, ciencias de la salud y estudios culturales. El análisis narrativo se puede utilizar para una amplia gama de propósitos. Algunos de los más comunes incluyen la investigación formativa para un estudio posterior, el análisis comparativo entre grupos, la comprensión de los fenómenos sociales o históricos, o para el diagnóstico de condiciones psicológicas o médicas. La narrativa es la fuente de los datos utilizados, y su análisis abre una puerta a una mejor comprensión de un tema de investigación dado.

### **El uso de técnicas de investigación cualitativas**

La naturaleza inductiva y flexible de los métodos cualitativos de recopilación de datos ofrece ventajas únicas en relación con la investigación cuantitativa. Probablemente, la mayor ventaja es la capacidad de investigar las respuestas u observaciones según sea necesario y obtener descripciones y explicaciones más detalladas de experiencias, comportamientos y creencias. Así es como respondemos a las preguntas de por qué y cómo. En la investigación cualitativa tenemos la capacidad de seguir con una investigación posterior, haciendo un desarrollo encadenado de preguntas para conocer

más detalles sobre el tema que nos interesa. En colaboración con el entrevistado, el investigador ayuda a crear una narración que es rica y tiene profundidad. Vemos cierto contraste si comparamos esta técnica con un conjunto de preguntas en las que las opciones de respuesta son fijas (por ejemplo, marque la casilla, indique un número), donde no hay posibilidad de profundizar más en cada una. Las encuestas cerradas darán información útil con respecto a la prevalencia y la variación de ciertas variables dentro de una población, pero no sirven para profundizar en el conocimiento del tema que nos interesa. Otra ventaja de usar preguntas abiertas es que se puede obtener información que no ha sido adelantada por el investigador. No es raro encontrarse con encuestas donde el entrevistado no se siente identificado con ninguna de las opciones que se muestran. En la investigación cuantitativa, los investigadores proporcionan sólo respuestas fijas basadas en su propia perspectiva y experiencia sobre un tema en particular (Guest et al., 2012). Cualquier respuesta que cae fuera de este rango se pierde o cae en la categoría "Otros".

El proceso de recolección de datos cualitativos proporciona una ventaja adicional cuando se trata de hacer una validación. Por un lado, el investigador no está restringiendo artificialmente las respuestas y tratando de ajustarlas en apartados predeterminados. El cuestionamiento cualitativo permite una mayor flexibilidad, y un entrevistador puede formular las preguntas de una manera diferente, para asegurarse de que el participante lo ha entendido bien. La falta de una estructura tan rígida puede disminuir la fiabilidad, pero resulta más efectiva si lo que queremos es hacer una validación (Guest et al., 2012).

*Gráfico 44. Enfoques de investigación cualitativa y sus implicaciones para la recogida de datos*

<b>Enfoque</b>	<b>Funciones</b>	<b>Implicaciones para la recogida de datos</b>
Fenomenología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfocado en las experiencias, creencias y percepciones del individuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las preguntas y la observación están dirigidas a identificar experiencias y percepciones del individuo.</li> <li>- En sesiones de grupo se basan las experiencias del grupo y las percepciones sobresalientes.</li> <li>- Las entrevistas en profundidad y las sesiones de grupo son muy apropiadas para la recogida de datos fenomenológicos.</li> </ul>

Etnografía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigida al estudio de significados y hábitos compartidos (por ejemplo: la cultura)</li> <li>- Puede tener un enfoque contemporáneo o histórico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las preguntas y las observaciones están relacionadas con procesos sociales y culturales y con significados compartidos dentro del mismo grupo de personas.</li> </ul>
Análisis temático inductivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se basa en métodos analíticos inductivos.</li> <li>- Implica identificar y codificar temas emergentes dentro de los datos.</li> <li>- Es el enfoque analítico más común empleado en investigación cualitativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere el flujo continuo y libre generación de datos.</li> <li>- Las técnicas más habituales son sesiones de grupo y entrevistas en profundidad.</li> <li>- Se pueden utilizar anotaciones que resulten de la observación.</li> </ul>
Teoría fundamentada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se basa en métodos analíticos inductivos.</li> <li>- Utiliza una comparación sistemática y exhaustiva de segmentos de texto para construir la estructura temática y la teoría de un cuerpo de texto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las sesiones de grupo y las entrevistas en profundidad son las más utilizadas.</li> <li>- El tamaño de la muestra suele ser menor que en el análisis temático inductivo por la intensidad en el proceso de análisis.</li> </ul>
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de uno o varios casos que son únicos con respecto al tema de la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los casos se seleccionan en base a alguna cualidad singular.</li> <li>- Las preguntas y observaciones deben centrarse en profundizar sobre la característica de interés.</li> </ul>
Análisis del discurso y la conversación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de un discurso fluido, puede tratarse de discursos en público o de documentación ya existente. Se observa la estructura y el texto en el discurso como fuente de análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suelen utilizar documentación ya existente como datos.</li> <li>- Se pueden estudiar conversaciones que se generan en sesiones de grupo o en entrevistas.</li> </ul>
Análisis narrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La narrativa es la fuente de los datos.</li> <li>- Se pueden obtener de diferentes fuentes: diarios, cartas, literatura, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si se generan narraciones a través de entrevistas en profundidad, las preguntas deben estar dirigidas a obtener historias y la importancia que estas historias tienen para los entrevistados, así como su significado cultural.</li> </ul>

Fuente: Guest, Namey, & Mitchell, 2012.

## **Análisis cualitativo de las entrevistas personales con emprendedores utilizando NVIVO**

A continuación, haremos una breve descripción del funcionamiento del programa informático NVIVO, utilizado para el análisis cualitativo de las encuestas personales en modalidad de preguntas abiertas, realizada a emprendedores de la Comunidad de Madrid alojados en los viveros de empresas. Utilizando técnicas cualitativas para la recogida de datos y esta herramienta informática para su análisis, realizaremos un estudio que sea transferible, relevante y fiable de las actitudes y comportamientos de los emprendedores ubicados en los viveros de la Comunidad de Madrid. Según los modelos de análisis cualitativo expuestos anteriormente, llevaremos a cabo entrevistas estructuradas (con preguntas definidas) y con respuestas de tipo abierto. La selección de la muestra se ha hecho aleatoriamente entre los viveros encuestados en la Comunidad de Madrid y todas las entrevistas se han realizado personalmente en las instalaciones del vivero. Con la finalidad de llevar a cabo un análisis de los matices más importantes de cada emprendedor, todas las entrevistas se han grabado en formato de audio. Una vez recogidas todas las entrevistas hemos procedido a su transcripción para analizar e interpretar todos los datos de forma rigurosa.

Nos apoyaremos en el software NVIVO para analizar el contenido de las entrevistas y determinar si existen rasgos comunes entre los emprendedores encuestados que nos permitan identificar prácticas y hábitos relacionados con la gestión estratégica de recursos, capacidades dinámicas, ventajas competitivas sostenibles y el modelo del emprendimiento estratégico o emprendedor estratégico. Utilizaremos las funciones del programa NVIVO basadas en coeficientes de asociación para hacer las agrupaciones e identificar los patrones que son comunes a todos.

El software NVIVO nos ha permitido dividir los textos en unidades textuales, codificar estas unidades, establecer y analizar relaciones jerárquicas entre las distintas categorías según conceptos, establecer palabras de referencia para hacer conjuntos, construir matrices y por último comprobar nuestra hipótesis desde un punto de vista de análisis cualitativo. A continuación, haremos un resumen de los pasos que hemos seguido en la preparación de la información y los datos para ayudar a la herramienta. En primer lugar, llevamos a cabo la carga de documentos del marco teórico, establecemos categorías, incorporamos codificaciones y establecemos sus relaciones para proceder con su análisis.

Nuestro estudio de tipo cualitativo se lleva a cabo en la Comunidad de Madrid entre emprendedores relacionados con los viveros de empresas que forman parte de la encuesta. El objetivo del estudio es conocer si los emprendedores que se benefician de los servicios de apoyo desde los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid, llevan a cabo estrategias que les permiten ser especialmente eficientes en la puesta en marcha de sus proyectos. Concretamente nos interesa conocer sus conductas en cuanto a la gestión de recursos y aplicación de capacidades que, en teoría, les permitirían desarrollar ventajas competitivas gracias a las cuales son capaces de generar valor y permanecer en el mercado de forma sostenible. Esta conducta generalizada entre los emprendedores de los viveros de la Comunidad de Madrid explicaría por qué estos viveros son especialmente eficientes a la hora de prestar sus servicios. Esta conducta de los emprendedores, permite que los viveros sean rentables desde el punto de vista económico, según hemos visto a través del análisis aplicando el método de la balanza fiscal, retornando a las arcas de las Administraciones Públicas en forma de pago de impuestos más de lo que reciben.

### **Método de análisis cualitativo**

Hemos seleccionado una muestra de 75 emprendedores entre el total de viveros de empresas encuestados. Para garantizar que la muestra fuese representativa de la población de emprendedores relacionados con los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid, hemos tenido en cuenta: sexo, rango de edad, personalidad jurídica, formación y área de actividad según código CNAE. Para aumentar la fiabilidad del estudio, todas las entrevistas han sido realizadas por el mismo investigador, la duración de las entrevistas ha sido entre 35 y 75 minutos. A lo largo de las entrevistas se analizó el grado de fluctuación de las opiniones de los entrevistados sobre cada categoría de preguntas. Cada entrevista se transcribe y en ese momento volcamos las entrevistas en NVIVO, creamos un nuevo proyecto y cargamos los documentos de Word con los artículos que nos interesan que tratan el marco teórico. Una vez hemos analizado la documentación sobre el marco teórico, procedemos a crear las categorías. El programa trata la información en dos etapas, la primera es deductiva y la segunda, inductiva. Durante la primera fase se crean los nodos en relación a los documentos de nuestro marco teórico. NVIVO permite generar una arborescencia donde se presentan los conceptos ordenados jerárquicamente en relación a los nodos que hemos creado previamente. Las diferentes ramas van

mostrando las relaciones existentes entre marco teórico e información recogida de los encuestados, en términos de inclusión, tipología e implicación. El árbol de relaciones permite ser modificado para ir depurando el análisis, después de este proceso se inicia la segunda fase del estudio, la fase inductiva. Gracias a este proceso podemos ver cómo afecta cada comportamiento o actitud del entrevistado favoreciendo o no el desarrollo de ventajas competitivas. A continuación, se inicia el proceso de codificación. Hemos procedido a seleccionar las partes de las entrevistas que hemos transcrito y alojarlas en sus nodos correspondientes. Para ir alojando cada comentario en su nodo es necesario escuchar las entrevistas durante el proceso de asignación, de esta manera nos aseguramos una asignación más exacta de cada declaración en su nodo. Para la definición de los nodos y subnodos tomaremos como referencia el artículo de Ireland, Hitt y Sirmon (2003) con los bloques principales: mentalidad emprendedora, cultura emprendedora y liderazgo emprendedor, gestión estratégica de recursos, aplicación de la creatividad y desarrollo de la innovación y generación de valor. El proceso de validación del sistema de categorías se puede realizar a través de métodos de nivel de concordancia, nosotros hemos observado el método de coeficientes de Jaccard. Gracias al programa NVIVO se nos presenta la información de una forma ordenada que facilita su análisis e interpretación (marca de nube, mapa ramificado de clasificaciones, entre otros). NVIVO permite realizar análisis Cluster, que nos facilita la labor de relacionar la documentación de nuestro marco teórico con el contenido de las entrevistas personales, al mismo tiempo establece el grado de correlación que existe entre los distintos nodos que hemos predefinido.

Tabla 16. Procedimiento estudio cualitativo



Fuente: Elaboración propia.

### **Coefficientes de asociación**

El descubrir la proporción de emprendedores que reúnen aquellas conductas necesarias para el desarrollo de un negocio y su éxito, es una cuestión clave a la hora de desarrollar la presente tesis. El saber aprovechar sus recursos y oportunidades, optimizar sus capacidades o gestionar de manera eficiente el equipo humano son muestra de comportamientos necesarios y propios para la supervivencia de cualquier empresa.

Los coeficientes de similitud se presentan como una herramienta válida a la hora de realizar dicho estudio. Estos miden el grado de similitud, disimilitud o distancias entre conjuntos sea cuál sea el tipo de elementos a comparar, si bien es cierto que son comunes y propios en la investigación de campos como la botánica, la biología o la zoología, donde es imprescindible tanto la composición de los organismos como su

relación con el entorno y el medio. En otras palabras, son los indicadores óptimos a la hora de determinar, por ejemplo, el número de especies (ya sean animales o vegetales) que comparten o tienen en común dos zonas geográficas o hábitats distintos. Según Washington (1984), son básicamente medidas de semejanza de la estructura de comunidades que, en este caso, han sido utilizadas para analizar el perfil del emprendedor en los viveros de empresas de la Comunidad de Madrid, en concreto qué conductas reúnen en común todos ellos.

Si llevamos el estudio a su forma más primitiva, los coeficientes o índices de similitud pueden calcularse atendiendo a dos aproximaciones:

- Una basada en la afirmación de que los atributos a estudiar tienen la misma probabilidad de darse en todas las muestras. En cuyo caso el grado de asociación se medirá comparando la diferencia entre el número actual y el número esperado de ocurrencias conjuntas.
- Una segunda que tiene en cuenta únicamente aquellas ocurrencias conjuntas o compartidas, tomándolas como una proporción del número total de ocurrencias, es decir, describe la frecuencia con la que varios atributos se encuentran juntos en una sola comunidad (o emprendedor, en nuestro caso).

En un primer momento, se desarrollaron para datos binarios, es decir, medían diferencias en la estructura de las comunidades por medio de la presencia a o ausencia de especies (conductas en nuestro caso), o bien, por medio de respuestas del tipo sí-no. En la mayoría de los coeficientes, los valores resultantes oscilan entre el valor 0 (no existe similitud alguna), a 1 (existencia de un 100% de similitud entre las muestras). Posteriormente, su aplicación comenzó a extenderse también a variables multiestado en aquellos casos cuyo cálculo lo permitiera (Legendre & Legendre, 1984).

Centrándonos en el primero de los casos (coeficientes binarios), es necesario distinguir dos subgrupos: coeficientes binarios que aceptan dobles ceros, y coeficientes binarios que excluyen dobles ceros.

		COMUNIDAD/EMPREENDEDOR 2	
		1	0
COMUNIDAD/ EMPREENDEDOR 1	1	1.1.	1.0.
	0	0.1.	0.0.

↓

**Doble cero/ negación:**  
aspecto distintivo entre  
las dos clasificaciones.

1: Comunidad/ Emprendedor  $x$  sí contiene especie/conducta.  
2: Comunidad/ Emprendedor  $x$  no contiene especie/conducta.

- **Coefficientes binarios que aceptan dobles ceros:** Son aquellos que, además de tener en cuenta el número de variables para el cual las muestras presentan un valor igual a uno, o distinto entre ellas, pero diferente a cero, incorporan también aquel número de variables para el que las muestras tienen un valor igual a cero. Es decir, incluyen en su análisis las dobles ausencias.
- **Coefficientes binarios que excluyen dobles ceros:** Se ha optado por este tipo de coeficientes a la hora de realizar el estudio de conducta de los emprendedores de la Comunidad de Madrid ya que es el que permite la comparación de muestras dotando de importancia tanto a las ausencias como las presencias de especies/conductas, pero nunca a las dobles ausencias. Es decir, es necesario que exista coincidencia de conductas para que estas puedan ser contrastadas, identificándose las similitudes existentes entre estas. De lo contrario, estaríamos ante una doble negación, no pudiéndose realizar la comparativa y no llegando a ningún resultado, ocasionando una importante pérdida de información (Legendre y Legendre, 1983).

Dentro de este tipo de coeficientes, existen distintos subgrupos que permiten llevar a cabo el estudio atendiendo a estos criterios, entre ellos y el que ha sido utilizado en la presente tesis, el coeficiente de Jaccard.

### **Coefficiente de Jaccard**

El coeficiente de Jaccard, o también llamado coeficiente de comunidad (Legendre & Legendre, 1983), es el coeficiente que vamos a utilizar para la realización de estas comparaciones. En concreto, este coeficiente va a tener en cuenta dos cuestiones: la distribución de los distintos emprendedores, donde se van a dar una serie de conductas en la realización de su desempeño, y el número total de emprendedores a estudio, observando las conductas coincidentes entre ellos (Janson & Vegelius, 1978).

Este coeficiente queda expresado de la siguiente forma:

$$S_j(x_1, x_2) = \frac{a}{a+b+c}$$

En donde:

a: n° de emprendedores comunes a las conductas b y c

c: n° de conductas presentes en c, pero ausentes en b.

b: n° de conductas presentes en b, pero ausentes en c.

Cuando  $S_j$  tiende a cero,  $a/b+c$  y, a su vez,  $(b+c)$ , tienden a cero (Sneath & Sokal, 1973). Este coeficiente da el mismo valor a cada conducta observada, oscilando este entre el 0 y el 1, omitiendo los dobles ceros, o lo que es lo mismo, las ausencias conjuntas de conductas que puedan surgir (Clifford & Stephenson, 1975).

Cabe destacar que este coeficiente, a pesar de ser un coeficiente E, también satisface los otros cinco criterios (Janson y Vegelius (1981). Estos otros criterios son: coeficiente de Dice-Sörensen, coeficiente de Sokal y Sneath, coeficiente de Kulczynski, coeficiente de Ochiai y coeficiente de Czekanowski. Además, el coeficiente de Jaccard es uniforme con el de (Dice, 1945). Se dice que es uniforme debido a que si el resultado en el coeficiente de Jaccard resulta en un aumento del mismo, este a su vez va a originar un aumento en el resultado del coeficiente de Dice, quedando demostrada la evidente correlación existente entre estos dos coeficientes.

### **Coefficiente de comunidad de Jaccard**

Este coeficiente se utiliza para realizar similitudes entre comunidades. En nuestro caso, este coeficiente nos servirá para relacionar el número de conductas y el total de conductas que han sido halladas en los dos tipos de emprendedores analizados para su comparación. Este coeficiente queda expresado de la siguiente manera:

$$CC_j = \frac{c}{s_1 + s_2 - c}$$

En donde:

s1 = n° de conductas en el emprendedor número 1.

s2 = n° de conductas en el emprendedor número 2.

c = n° de conductas en común entre ambos emprendedores.

Existe otra fórmula equivalente a esta, de los mismos autores (Brower y Zar, 1977) que es:

$$CC_j = \frac{c}{S}$$

En donde:

S= n° total de conductas encontradas en la comparación de los emprendedores estudiados.

El valor de dicho coeficiente varía entre 0 y 1, siendo el 0 cuando las conductas entre emprendedores no son halladas, y el 1 cuando alguna de las conductas de ambos emprendedores son 100% compartidas ( $S_1 + S_2 = C$ ). Dicho de otra manera, cuando el resultado es 0, las conductas de ambos emprendedores son completamente diferentes, mientras que cuando el resultado es 1, estas conductas resultan ser idénticas entre sí.

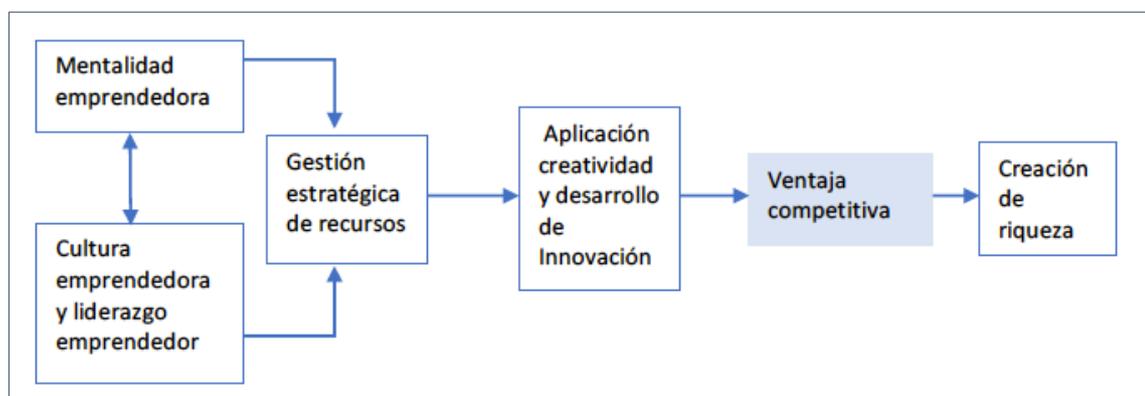
La utilidad de este coeficiente sólo se da si el objetivo del estudio no requiere datos más allá de las ausencias o presencias de conductas, de lo contrario, este coeficiente resultará ineficaz.

## **5.5 Entrevistas en profundidad con emprendedores: “El Modelo del Emprendedor Estratégico”, análisis cualitativo.**

Según (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003), el emprendedor estratégico requiere llevar a cabo conductas para la búsqueda de oportunidades y ventajas lo que, finalmente, resulta en un rendimiento superior con respecto a la competencia. En general, los proyectos pequeños de emprendedores son especialmente eficientes a la hora de identificar oportunidades, pero no lo son tanto desarrollando ventajas competitivas sobre estas oportunidades. Por el contrario, las grandes empresas ya establecidas son relativamente más eficientes estableciendo estas ventajas competitivas mientras que no son tan buenas

identificando nuevas oportunidades de negocio. Siguiendo el modelo de Ireland, Hitt y Sirmon, que argumentan que el modelo del emprendedor estratégico permite que las empresas generen riqueza, demostraremos que los emprendedores de los viveros de la Comunidad de Madrid siguen este mismo modelo generando riqueza y haciendo que los viveros sean más eficientes desde el punto de vista económico. El emprendedor estratégico combina la mentalidad y cultura emprendedora, liderazgo, gestión estratégica de recursos, creatividad e innovación para generar riqueza. A continuación, analizamos las entrevistas en profundidad llevadas a cabo a los emprendedores para explicar cómo estos mismos aplican este modelo casi de forma inconsciente como estrategia de supervivencia y de generación de valor.

Gráfico 45. Modelo de emprendedor estratégico



Fuente: “A model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions”, Ireland et. al, 2003.



La mayor parte de los encuestados coinciden que la administración de los recursos es el aspecto que más les preocupa. En las fases iniciales de la empresa, el emprendedor se encuentra en una situación comprometida entre los objetivos de la empresa y su disponibilidad de recursos, en la mayoría de los casos limitados y escasos. La toma de decisiones sobre el aprovechamiento de estos recursos es especialmente importante porque el emprendedor debe intentar alcanzar el mayor número posible de éxitos con el menor número de intentos, incluso en algunas ocasiones con un solo intento. En relación a la cuestión del momento de entrada en el mercado, tal y como indican Teece, Pisano y Shuen (1997), haciendo referencia a Brittain y Freeman (1980), la penetración y el crecimiento de una organización son más rápidos donde hay un solapamiento significativo entre sus capacidades principales y las que son necesarias para sobrevivir en ese mercado, tanto si se trata de un nuevo mercado como de uno ya existente. Aquellos emprendedores cuya actividad estaba estrechamente ligada al conocimiento de la tecnología, reconocían el valor y el empuje que les proporcionaba la gestión del conocimiento en esta área.

La generación de ventajas competitivas en un plazo de tiempo lo más reducido posible, es de vital importancia para muchos de ellos, y esto implica que son conscientes que se hallan en un entorno en el que tienen una rivalidad con otras empresas muy alta, ya que es una de los aspectos que más se destaca en su discurso. Siguiendo la definición de Barney (1991), una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando lleva a cabo una estrategia generadora de valor de forma única con respecto a sus competidores potenciales y actuales. Todos los entrevistados declararon tener una ventaja clara, reconocida y asumida dentro de su organización sobre sus ventajas con respecto a otros operadores del sector, además se trata de ventajas que están en continua evolución y que van adaptándose a la dinámica de la empresa. Tal y como indica Barney (1991), el plazo de tiempo que una empresa disfruta de una ventaja competitiva sostenible no es tan relevante y que dependerá de otros factores como, por ejemplo, el sector al que pertenece. Hay que resaltar el grado de involucración de todos los niveles de la organización en la identificación y validación de estas ventajas. Teece, Pisano y Shuen (1997) argumentan que competencias y capacidades de la empresa residen fundamentalmente en los procesos que han sido modelados gracias a la toma de decisiones. No obstante, las competencias de los emprendedores sólo generan ventajas competitivas si se basan en un repertorio de rutinas, habilidades y activos

complementarios que sean difíciles de imitar. Los emprendedores encuestados coinciden en la singularidad de los procesos de gestión que aplican en las operaciones de sus empresas y fomentan la generación de rutinas que permitan establecer las guías para el funcionamiento de la empresa según va creciendo, no sólo en facturación y operaciones sino también en plantilla. Sobre la dificultad de imitación a la que se refieren Teece, Pisano y Shuen, y el carácter de la temporalidad en el carácter sostenible de sus ventajas, tal y como expone Barney, han expresado que existe una alta probabilidad de que prácticamente cualquier ventaja que se desarrolle sea imitada a lo largo del tiempo, pero su capacidad de reacción y el flujo de información entre emprendedores y empleados es tan alto que les permite evolucionar sus ventajas competitivas por delante de su competencia.

Otro factor importante que debemos resaltar es el hecho que las empresas están centradas en sí mismas, es decir, su dialogo interior es muy fuerte y el “nosotros” unido a “somos”, “tenemos” y “negocio” nos indica que todas han tenido un proceso interno de reflexión muy fuerte. Este proceso de reflexión y la posterior toma de decisiones les ha llevado a pensar sobre sus capacidades competitivas, y a considerar la tecnología como una de las más importantes a la hora de competir. La tecnología como piedra angular para desarrollar sus ventajas competitivas se encuentra no solamente en las empresas de carácter tecnológico sino también en las que no son de esa naturaleza. La tecnología actual representa una oportunidad para competir en los mercados a todos los niveles. Unido a este proceso de reflexión se detecta que lo relacionan con el proceso de toma de decisiones para competir. Finalmente, lo que las empresas persiguen es dar un servicio a los clientes que sea lo más competitivo posible.

En definitiva, los emprendedores entrevistados en los viveros de la Comunidad de Madrid tienen un proceso de reflexión muy intenso a la hora de crear una empresa. Su mayor preocupación es ser muy competitivos en el mercado para poder proporcionar un gran servicio a los clientes. Para ello, se fundamentan en un proceso de decisión muy elaborado que les lleva a la elección o creación de tecnologías que son posibilitadoras de la creación de un servicio muy competitivo.

Tal y como se puede observar en el mapa ramificado de relaciones entre palabras, en este proceso de reflexión la empresa busca una relación con nuevos socios que le pueda

proporcionar la oportunidad de disponer de un modelo de negocio sostenible a lo largo del tiempo. Para ello, lo fundamentan en una buena organización, que les genera la posibilidad de aprovechar bien las oportunidades de negocio en un círculo virtuoso: organizarse bien para aprovechar las oportunidades y garantizar un negocio sostenible en el tiempo. Los viveros de empresas facilitan esa predisposición que tienen los emprendedores por interrelacionarse entre ellos y que forma parte de la mentalidad emprendedora. El objetivo de estas relaciones es no solamente la identificación de oportunidades de negocio, sino también localizar recursos en su entorno que puedan ser aprovechados para mejorar su propuesta de valor de cara al cliente o hacer sus operaciones más eficientes.

Entre los emprendedores entrevistados, esta dinámica que tiene que ver con el estado de alerta y el entorno emprendedor, es de vital importancia para la generación de objetivos alcanzables y cuantificables y se tienen muy en cuenta a la hora de evaluar los resultados. De hecho, estos objetivos son una parte importante del proceso de reflexión en el que la empresa se auto define y alcanzarlos es una de las prioridades. Es uno de los aspectos a los que otorgan un peso específico más importante. De hecho, los unen al fracaso empresarial de no ser alcanzados como una medida esencial dentro de la empresa. Por lo tanto, el proceso de reflexión empresarial de estos emprendedores para fijar y alcanzar los objetivos es el determinante del éxito o fracaso del proyecto. También representa un termómetro del estado de las actividades de la empresa, gracias al establecimiento de estas metas, el emprendedor puede iniciar medidas correctoras con suficiente antelación como para que el daño no resulte irreparable para el resto de la empresa.

El mapa ramificado de relaciones entre palabras que se muestra a continuación, nos permite ver que las empresas de estos emprendedores están centradas sobre sí mismas y el equipo humano es uno de los recursos fundamentales. La idea que nos transmiten a través de las entrevistas, es que el recurso humano es el responsable de generar servicios para poder superar a la competencia y alcanzar la generación de clientes lo antes posible. De estos comentarios, deducimos que estas empresas se encuentran en un medio en el que la rivalidad entre competidores es muy grande, y competir en servicios es absolutamente prioritario. Esta reacción casi instintiva, estaría reflejada dentro de la gestión estratégica de recursos del modelo de emprendedor estratégico. La mayor parte

de los entrevistados declararon llevar un proceso de selección de recursos humanos bastante organizado y un posterior control sobre la gestión y el rendimiento de este recurso. Son estructuras de personas muy abiertas y flexibles donde se encuentran no sólo empleados sino también colaboradores externos. La estructura de colaboradores externos les permite llevar un mejor control de los recursos y además hace que sean mucho más flexibles con respecto a empresas de mayor tamaño.

Dentro de la mentalidad emprendedora de los encuestados, tal y como la definen Ireland, Hitt y Sirmon (2003), vemos que la mayoría de los proyectos se basan en la experiencia anterior del emprendedor. Prácticamente el 100% identificó la oportunidad de negocio anteriormente y casi todos lo hicieron desde la empresa o el proyecto en que el que estaban trabajando antes. Los que trabajaban en empresas más grandes ya establecidas, eran muy conscientes de la oportunidad de negocio, pero se encontraban con las limitaciones en cuanto a flexibilidad y dotación de recursos para aprovecharla habiendo favorecido así a la empresa en la que se encontraban empleados. El disponer de un conocimiento previo sobre el mercado es lo que les ayuda a fijar objetivos y a tener éxito en el mismo. Finalmente, la visión de esa oportunidad junto con la rigidez de la organización que les acogía y una serie de motivaciones personales les ha llevado a emprender por su cuenta fuera de la organización. Ireland, Hitt y Sirmon (2003) hacen mención a la capacidad que tienen las organizaciones para motivar a sus empleados en la búsqueda de oportunidades para emprender o introducir innovación en sus canales, lo que provoca una caducidad de sus ventajas competitivas y afecta negativamente a su rendimiento (Day & Wendler, 1998). En la mayor parte de los encuestados la identificación de la oportunidad se produjo mientras estaban en otra organización, como empleados o como colaboradores.

El ser emprendedor está fuertemente relacionado con el concepto de beneficio y facturación, esta teoría es corroborada por la totalidad de los entrevistados. Los emprendedores son prácticos. Están fuertemente orientados hacia la obtención de beneficio. Esto parece totalmente lógico, pero es una idea fundamental para ellos, la del emprendedor que debe facturar para obtener beneficio como uno de los pilares básicos para continuar presente en el mercado y poder seguir cumpliendo con su misión de acuerdo con sus metas personales. Todas las empresas encuestadas tienen una clara orientación al mercado y el valor del cliente predomina sobre muchos otros factores de

su organización. El conocimiento de éste es lo que hace generar oportunidades. En este sentido, cuando gracias a este conocimiento tienen un nuevo cliente, lo conciben como un proyecto nuevo, y esto lo relacionan con la gestión de los recursos humanos para llevar el proyecto a cabo.

La mayoría de los emprendedores, parte de la idea de la generación de valor. Son muy conscientes que esto mismo se materializa a través de la entrega de los servicios y está directamente relacionada con el proceso de decisión para su creación. En este proceso, tal y como hemos indicado anteriormente, los recursos humanos son fundamentales, pero a ello todos añaden la gestión como algo fundamental para poder desarrollar los servicios con el fin de ser más competitivos. Todos admiten que gestionar bien es fundamental para estas empresas, ya que entienden que les aporta la posibilidad de desarrollar mejores servicios. Los recursos humanos son los encargados de conseguir los objetivos, y esto es algo que es muy importante para todos ellos. Su gestión también se une a la gestión de recursos financieros, por lo que su coste es algo que se tiene presente y que debe de ser optimizado. En relación a los recursos financieros todos son conscientes de su importancia para acometer ciertas etapas del proyecto que son cruciales o para la supervivencia de la empresa. Sus recursos financieros provienen principalmente de los fondos que aportan ellos en primer lugar, entidades financieras y sus clientes. La mayor parte de los entrevistados admiten que el desarrollo de sus ventajas competitivas les ha permitido iniciar la facturación más rápidamente y posicionarles por delante de su competencia en este sentido. La referencia a este asunto que predomina es que es esencial disponer de productos financieros en los que apoyarse especialmente en las primeras fases de sus proyectos. Todos llevan a cabo una supervisión a nivel personal del estado de sus recursos financieros y entienden que esta labor debe ser desempeñada por uno o varios de los socios fundadores.

La mayoría son conscientes de la importancia que tiene mantener al equipo involucrado en el desarrollo de la empresa, para ello, se llevan a cabo estrategias de incentivación no sólo a nivel económico sino también profesional y personal para que la labor de identificación de oportunidades de negocio sea compartida por toda la organización. Casi todos se apoyan en herramientas informáticas en la nube donde todos pueden compartir información sobre el mercado y las oportunidades que se van presentando. Al igual que se comparte el proceso de identificación de estas oportunidades, también se pone en común

la visión de cada uno sobre la viabilidad de cada una de estas oportunidades, todos coinciden que el proceso de evaluación debe ser compartido y sobre todo debe ser rápido. Son conscientes de la importancia que tiene su capacidad para diferenciar las oportunidades de negocio reales de las que podrían llevarles a malgastar parte de sus escasos recursos. El proceso de desarrollo de productos y servicios también se lleva a cabo en conjunto, especialmente la toma de primeras impresiones. La mayor parte de los emprendedores reconoce el valor de las aportaciones que tanto sus socios como el resto de los empleados hacen sobre los nuevos desarrollos. Alcanzar el mercado con esos nuevos productos o servicios lo antes posible puede ser la clave para obtener una ventaja competitiva antes que sus competidores. Estas mismas plataformas en la nube donde la organización comparte información, suele servir también como diario de experiencias tanto de éxito como de fracaso. Muchos de los entrevistados admiten llevar a cabo procesos de revisión para detectar fallos y mejorar el rendimiento de su organización haciéndola más competitiva. El proceso de involucración del equipo en diferentes y múltiples procesos de la organización contribuye al incremento de las relaciones sociales dentro de la compañía, y por lo tanto el aumento de la complejidad social. Tal y como indica Barney (1991), cuando las ventajas competitivas de una empresa se basan en este tipo de fenómenos sociales complejos, la posibilidad que tienen otras firmas de imitarla se ve reducida notablemente.

El producto de la empresa es el que entrega el valor al cliente y el que proporciona una ventaja competitiva a la organización. El equipo de la empresa es el que, trabajando al unísono, genera el valor y la ventaja competitiva. Las ideas que ofrecen bajo la forma de productos a los clientes hay que comercializarlas con un buen marketing. Pero la idea del marketing que hay que hacer viene principalmente de los socios, aunque se mantiene abierto un canal de comunicación bidireccional entre socios y empleados en este sentido.

En cuanto al desarrollo de las relaciones y la comunicación entre los integrantes del equipo, todos coinciden en que el tamaño inicial del proyecto y la concentración en espacios reducidos (al principio se intenta optimizar el espacio ya que el coste del alquiler suele ser alto con respecto al precio de otros recursos para los proyectos que están empezando, estos proyectos suelen alojarse en espacios de forma temporal como es el caso de los despachos que encontramos en los viveros de empresas) fomenta el

acercamiento y el flujo de comunicación entre empleados y socios. Muchos de ellos, compaginan la jornada laboral con la vida en familia y además alientan al resto del equipo con las perspectivas de desarrollo profesional dentro de su organización. Ser los primeros empleados les posiciona por encima de todos los que serán contratados a posteriori. En su mayoría, coinciden que el recurso de las relaciones entre los integrantes de la organización les permite ser más rápidos, más ágiles y por lo tanto más competitivos que el resto de sus adversarios. El recurso humano es considerado como uno de los principales generadores de ventajas competitivas para ellos. La dimensión de los recursos humanos está directamente relacionada con el aprovechamiento de las oportunidades de negocio.

En cuanto a la creatividad y el desarrollo de la innovación, la generación de ideas es fundamental para la creación de nuevas oportunidades. Todas las empresas tienen un proceso de reflexión muy grande, y valoran mucho el tener nuevas ideas que ayuden a su supervivencia dentro de su modelo de negocio. En este sentido, todo el diálogo que hemos mantenido con las empresas resulta muy coherente con la idea de negocio basado en el binomio producto/servicio, la oferta de una tecnología a un mercado concreto.

Son los socios los que identifican la fuente de ventajas competitivas, al fin y al cabo, este perfil de emprendedor está especialmente relacionado con la gestión de los recursos de los que dispone porque es consciente de su importancia para la supervivencia de la organización al mismo tiempo que sabe que le permitirán generar estas ventajas. La gestión de estos procesos y de la innovación en su empresa le posibilita tener un modelo de negocio y, por lo tanto, una organización sostenible.

Sobre la aplicación de la creatividad y el desarrollo de innovación, existe una valoración del riesgo y del fracaso al introducir en el mercado productos de una forma disruptiva. Existe un discurso en común sobre la aplicación de innovación sostenible en todas sus organizaciones, están en un proceso continuo de búsqueda de procesos y recursos que hagan sus estructuras y su oferta más competitiva y más eficiente. Prácticamente todos aplican en algún momento la innovación disruptiva, de una forma u otra introducen elementos en el mercado que son totalmente nuevos, en este sentido, todos admiten el riesgo de este tipo de innovación donde el nivel de incertidumbre es mucho mayor y las consecuencias de cometer un error pueden suponer su salida del mercado. Son

conscientes de que están en un determinado sector y que en este hay que ofrecer una determinada tecnología para poder sobrevivir.

El conjunto coincide sobre la generación de valor y de riqueza, todos son muy conscientes de la labor que desempeñan en cuanto a la reconstrucción del tejido económico y laboral de nuestro país. No obstante, su objetivo principal es generar valor para sus clientes que son los que garantizan la supervivencia de sus proyectos.

Tal y como hemos podido comprobar, el conjunto de emprendedores encuestados reúne los rasgos característicos de “emprendedor estratégico” y lleva a cabo una gestión estratégica de sus recursos, lo que les permite desarrollar ventajas competitivas que les mantienen en el mercado y les ayudan a conseguir buenos resultados económicos. Este análisis cualitativo nos ha permitido validar nuestra hipótesis:

H<sub>2</sub>: ¿Son los emprendedores incubados en estos viveros “emprendedores estratégicos”, razón por la cual afectan positivamente a los resultados fiscales de los viveros?

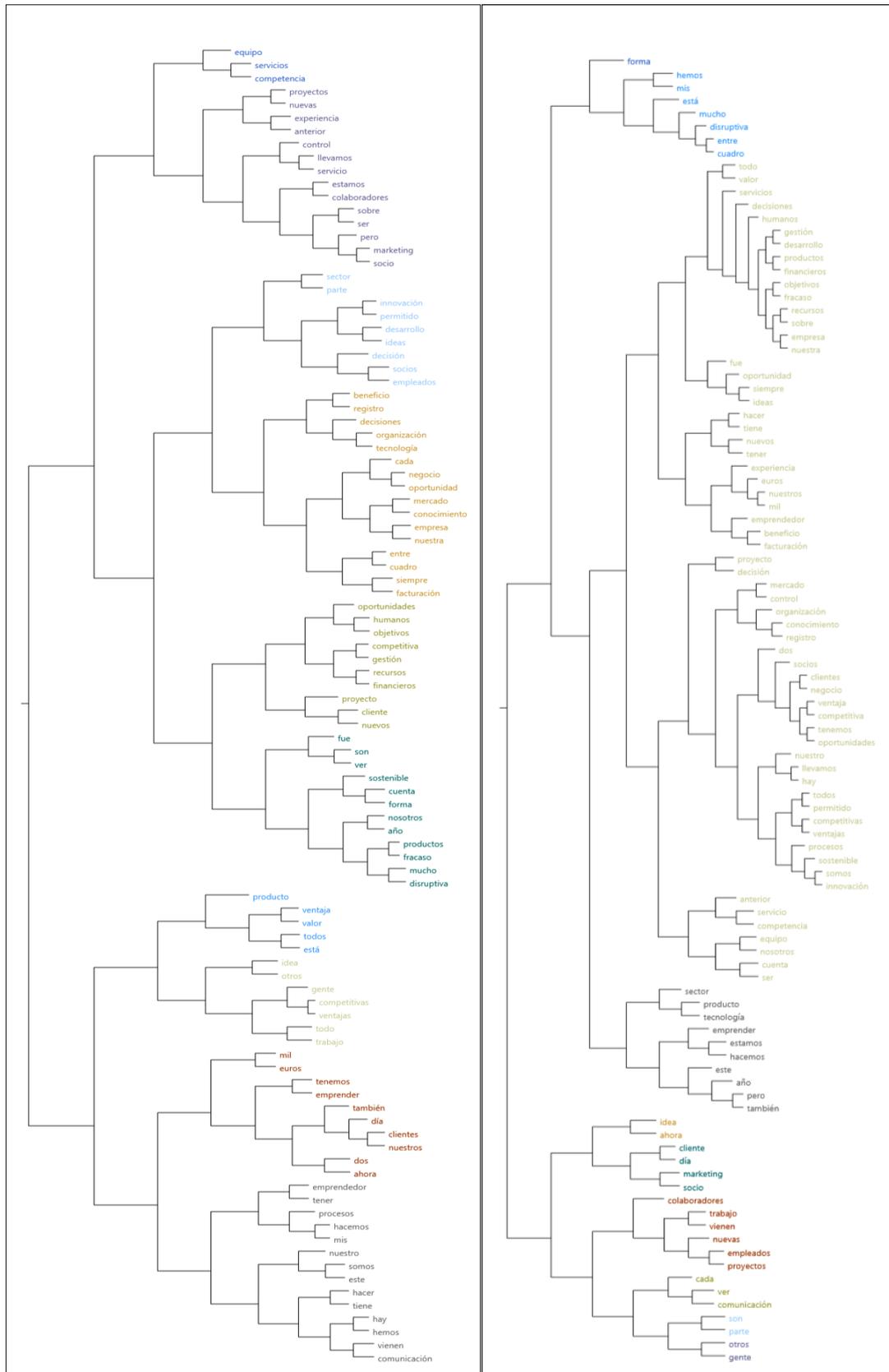
Podemos afirmar que los emprendedores encuestados en los viveros de la Comunidad de Madrid son emprendedores estratégicos y que, por esta razón, tienen la capacidad de influir positivamente sobre los resultados fiscales de los centros en los que se encuentran.

Gráfico 47. Mapa ramificado de relaciones entre palabras generadas durante las entrevistas en profundidad con emprendedores

recursos	empresa	competitiv	oportunidad	llevarnos	siempre	nuestro	son	tecnolo	conoci	decisio	servicio	estam	fue
	nuestra	nuestros	socios	sostenibl	organiza	oportun	hemos	nosotr	objetiv	tambié	ver	cada	cuenta
sobre			innovació	entre	dos	cliente	compe	forma	trabajo	ventaja	anterio	benefic	empre
	todos	tenemos			mucho	control	experie	fracaso	factura	regist	secto	valor	viene
clientes	somos	gestión	mercado	hay	producto	humand	financi	nuevos	idea	colab	mark	emis	otros
			desarrollo	pero	emplead	proces	hacem	proyec	mil	comut	ser	cuad	día
ventaja	negocio	todo	equipo	servicio	hacer	product	ideas	compet	permit	está	socio	gent	tiene
								disrupt	proyec	euros	tener	nueva	decis
													empr

Fuente: Elaboración propia a través de NVIVO.

Gráfico 48. Figura 3. Análisis de conglomerados utilizando el coeficiente de Jaccard



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas personales con los emprendedores y la aplicación del programa NVIVO.



## **Capítulo 6 . Conclusiones**

El objeto de nuestra investigación es llevar a cabo un análisis de los viveros de empresas de la Comunidad de la Madrid con varios fines: analizar las características principales de los viveros, estudiar su rentabilidad económica de cara a las entidades que proporcionan la financiación para su funcionamiento, analizar los principales rasgos y percepciones de los emprendedores vinculados a estos centros y, por último, determinar si el perfil y la conducta de estos emprendedores influye sobre el grado de eficiencia de estos centros.

Este análisis servirá como punto de consulta para que promotores, tanto públicos como privados, puedan reflexionar sobre las características de un vivero de empresas y los elementos que permiten aumentar su eficiencia y rendimiento. Tanto gestores como promotores deben tener en cuenta los elementos fundamentales a la hora de tratar con viveros de empresas, por un lado, la configuración física de los espacios del centro, por otro los servicios que deben ofrecer y, por último, aunque no menos importante, el perfil de los emprendedores a los que van a apoyar.

Desde el punto de vista de los usuarios de los servicios ofrecidos por los viveros de empresas, podemos ofrecer una perspectiva que permita cubrir sus expectativas en cuanto al apoyo que necesitan para sus proyectos. Con este estudio abrimos una fuente de información para que los emprendedores de la Comunidad de Madrid conozcan la oferta de viveros de empresas existente en su comunidad, las distintas configuraciones de estos centros, la variedad de servicios de asesoramiento y formación que ofrecen, los parámetros que establecen a la hora de hacer la selección de los proyectos que incuban, el rango de precios públicos por el uso de sus despachos, salas de reuniones, salas de formación y otros muchos servicios que hay a disposición de los emprendedores en los viveros de nuestra comunidad.

El tiempo máximo de estancia en los viveros también puede ser un factor interesante desde el punto de vista del usuario, aunque la mayoría de los centros de la Comunidad de Madrid ofrecen 3 años de permanencia (2 años más 1 de prórroga), existen opciones que permiten una estancia hasta de 6 años o incluso más.

Este trabajo permitirá influir sobre el proceso de toma de decisión para que los emprendedores elijan el vivero de empresas donde desarrollar su proyecto, ampliar sus

opciones y que finalmente opten por el centro que mejor se ajuste a sus necesidades independientemente de su ubicación.

En relación a la ubicación de los viveros, los emprendedores disponen principalmente de tres alternativas, dependiendo de sus necesidades, la mayor parte de las opciones se encuentran ubicadas en polígonos industriales, la segunda opción mayoritaria se encuentra en zonas urbanas y una selección muy inferior en número en parques tecnológicos, podemos decir que la oferta de viveros de empresas en la Comunidad de Madrid es capaz de cubrir la mayor parte de las necesidades de los emprendedores.

Tanto los polígonos industriales como los parques tecnológicos ofrecen infraestructuras específicas y la posibilidad de interactuar con empresas ya constituidas y generar colaboraciones y sinergias que favorezcan el crecimiento de los proyectos más jóvenes. En cuanto a las zonas urbanas, permiten que más de un tercio de la oferta de viveros de nuestra comunidad, esté próxima a zonas de residencia y del sector terciario, se trata de una mezcla equilibrada entre logística y transporte de los usuarios y proximidad a fuentes de clientes, tanto particulares como profesionales. Sobre la ubicación geográfica de los proyectos y de los viveros, debemos resaltar la importancia de llevar a cabo políticas desde las administraciones, que permitan a los emprendedores permanecer en esas zonas de donde han obtenido el apoyo decisivo de las Administraciones Públicas necesario para iniciar su actividad.

En este sentido, cabe la posibilidad de retener a estas nuevas empresas poniendo a su disposición infraestructuras que estén siendo infrautilizadas a precios públicos, debemos intentar hacer un planteamiento completo, desde la difusión de la cultura emprendedora, la formación, el asesoramiento y los servicios necesarios para la creación de empresas, hasta la retención de esas empresas que garantiza un proceso constante de generación de puestos de trabajo y por tanto una regeneración del tejido económico de la zona.

La oferta de viveros de la Comunidad de Madrid, también es muy variada en cuanto al tipo de proyectos que puede apoyar. La mayor parte de los centros tienen carácter generalista, aunque también existen viveros especializados en áreas concretas como el sector servicios, tecnológico y otros servicios especializados como, por ejemplo, proyectos de apoyo para inmigrantes emprendedores. La existencia de un foco de

viveros que presta especial atención a la comunidad universitaria es especialmente relevante para potenciar el espíritu emprendedor entre la población más joven con un elevado grado de preparación académica. Esta característica no es sólo fundamental para la generación de proyectos emprendedores entre los universitarios, sino también, como herramienta de detección de talento para que los emprendedores ya ubicados en los viveros puedan incorporar a su plantilla jóvenes universitarios.

Los requisitos de entrada que aplican los viveros son especialmente importantes ya que un buen proceso de selección incrementa el rendimiento del centro y las posibilidades de éxito de los proyectos, en este sentido, vemos que existen una serie de requisitos imprescindibles para poder acceder a los viveros y que además se valora, no sólo su carácter innovador sino también su capacidad de generación de puestos de trabajo. La presencia y el uso mayoritario de estos criterios demuestra que las estrategias que se llevan a cabo en los centros, están alineadas con las políticas de desarrollo económico de los organismos que patrocinan desde el punto de vista de recursos financieros los viveros.

En cuanto a las entidades que ponen la financiación y llevan a cabo la gestión de los viveros de la Comunidad de Madrid, podemos concluir que en su mayoría son los ayuntamientos y las empresas municipales las que desempeñan ambos papeles. Algunos centros han recibido ayudas de la Comunidad Autónoma y han utilizado fondos FEDER para las infraestructuras. La universidad pública también está empezando a tomar una presencia importante a la hora de gestionar estos centros. El incremento en el grado de actividad de la universidad pública en los viveros puede resultar muy beneficioso para los emprendedores ya que abre una puerta de acceso a su conocimiento, tecnología y talento que pueden aprovechar los emprendedores y que de otra manera sería de difícil acceso.

La preparación del personal contratado en los viveros resulta crucial para poder ofrecer un servicio de mayor calidad a los emprendedores. En los viveros entrevistados en la Comunidad de Madrid tienen un nivel de formación de licenciatura y superior para los puestos que están en contacto directo con los emprendedores en las labores de asesoramiento y gestión de los centros con dedicación de jornada completa. La realidad es que los emprendedores suelen identificar primero las ventajas relacionadas con el emplazamiento y las infraestructuras, esto es normal dado que se trata de los aspectos

más visibles de los viveros, no obstante, una vez que se incorporan al centro y toman contacto con todos los servicios que ofrece, se dan cuenta del valor que tiene el personal y los servicios de asesoramiento y seguimiento de sus proyectos. Por otro lado, el personal con mejor formación académica estará mejor preparado para atender un mayor número de aspectos que los emprendedores puedan demandar. La dinamización del centro para que los emprendedores se relacionen y se puedan crear colaboraciones y sinergias entre ellos, es otra de las labores principales del personal del centro. Es fundamental que exista un intercambio de experiencias entre las empresas a través del contacto diario o con talleres y dinámicas de grupos.

En los aspectos relacionados con el seguimiento de proyectos, todos los centros llevan a cabo labores de seguimiento al menos una vez al mes o una vez por trimestre. Existe un área de mejora notable en cuanto al seguimiento de los proyectos una vez que abandonan el centro, sólo una minoría de los centros mantiene el contacto con las empresas después de haber abandonado sus instalaciones, con esta pérdida de contacto se está desaprovechando la oportunidad de generar un ecosistema emprendedor que crezca con cada promoción de emprendedores y tampoco se permite medir el impacto de sus acciones a más largo plazo.

En cuanto a la oferta de servicios de información y asesoramiento, todos los centros entrevistados ofrecen servicios de asesoramiento para la puesta de la empresa e información sobre subvenciones, y la mayoría asesoran sobre temas fiscales, financiación, contabilidad, aspectos jurídicos y marketing y comercial. Asesoramiento utilizando nuevas metodologías como Lean Start-up aún no están muy introducidos.

Las infraestructuras, tal y como ya hemos explicado, son un factor muy importante de los viveros, gracias a las encuestas realizadas en los viveros de la Comunidad de Madrid, podemos establecer un vivero tipo que tiene una oferta predominante de espacio de oficina entre 10 y 50 m<sup>2</sup>, dispone de al menos una sala de reuniones. En general, el acceso a las instalaciones del centro para uso privativo y compartido suele estar restringido a los emprendedores alojados en los viveros, no obstante, un número reducido de viveros ofrece la posibilidad de acceso a profesionales que no están en el centro previo pago de unas tarifas. El precio medio de estas salas está en torno a los 13 €/ hora para salas de reuniones y 26€/hora para salones de actos.

Los emprendedores que son aceptados para formar parte del programa de incubación de los viveros de la Comunidad de Madrid pagan un precio medio por m<sup>2</sup> de 9,6€ de uso de oficina principalmente. Los ingresos por las cuotas mensuales que pagan los emprendedores y los que se reciben por la cesión de otras zonas comunes contribuyen a la financiación de los centros, aunque representan un porcentaje mínimo sobre el total.

Una de las conclusiones principales de esta Tesis, es la demostración de la viabilidad económica para la Administración Pública de la política de creación y desarrollo de viveros que se ha llevado a cabo en los últimos años especialmente en la Comunidad de Madrid.

Según el análisis económico siguiendo el método de la balanza fiscal, hemos demostrado que los centros entrevistados en la Comunidad de Madrid son rentables desde el punto de vista económico, ya que retornan a las arcas públicas el 132% de lo invertido en ellos. Los factores determinantes para la rentabilidad de los viveros residen en el número de emprendedores que son capaces de atraer para mantener el máximo nivel de ocupación, hacer una supervisión adecuada para conservar una tasa de supervivencia de los proyectos elevada y poner los medios necesarios para ayudar a las empresas a generar los puestos de trabajo que forman parte de sus objetivos de crecimiento y consolidación. El VAN de los viveros entrevistados para el periodo 2015 a 2019 es de 23,7 millones de euros.

Un análisis cualitativo en profundidad llevado a cabo entre los emprendedores relacionados con los viveros, nos ha permitido identificar una conducta generalizada que ayuda en gran medida al éxito obtenido por los viveros de empresas. Esta conducta tiene que ver con la gestión de recursos que los emprendedores llevan a cabo, que les permite generar ventajas competitivas que, a su vez, les mantienen en el mercado y resultan en la generación de valor, de aquí la importancia de los procesos de selección para la incorporación de emprendedores a los programas de incubación.

Con estas conclusiones creemos haber proporcionado una visión fiel del conjunto de viveros de la Comunidad de Madrid que han sido encuestados junto con sus características principales. Esperamos que este estudio sirva para proporcionar información a promotores y gestores de viveros de empresas, para que se pongan en

marcha más centros, más eficientes y capaces de atender las cambiantes necesidades de nuestros emprendedores. Gracias al estudio realizado somos más conscientes de la eficacia de estos centros de apoyo y su impacto en la economía y, sobre todo, su papel en la generación de puestos de trabajo tan necesarios para España en el momento actual.

## Bibliografía

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127–135.
- Allen, D. N., & Rahman, S. (1985). Small business incubators: a positive environment for entrepreneurship. *Journal of Small Business Management (Pre-1986)*, 23(3), 12.
- Al-Mubarak, H. (2008). Procurement of international business incubation—Quantitative and Qualitative approaches. *Melrose Books*.
- Al-Mubarak, H., & Wong, S. F. (2011). How valuable are business incubators? A case illustration of their performance indicators. Presented at the European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems.
- Amezcu, A. S. (2010). *Boon or Boondoggle? Business incubation as entrepreneurship policy*. Syracuse University.
- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(5), 815–834.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Argyres, N. S. (1995). Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 28(3), 337–358.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bearse, P. (1998). A question of evaluation: NBIA's impact assessment of business incubators. *Economic Development Quarterly*, 12(4), 322–333.
- Benchmarking of business incubators*. (2002) (p. 47). Belgium.
- Blanco, F. J., Guseva, V., & López, C. M. (2013). Los viveros de empresas. *Asociación Nacional de Viveros de Empresas*.
- Blanco Jiménez, F., De Vicente Oliva, M., Manera Bassa, J., & Polo Garcia-Ochoa, C. (2016). Los servicios que prestan los viveros de empresas en España. Ranking 2015. *Funcas. Madrid*.
- Blank, S., & Dorf, B. (2000). El manual del emprendedor. *Madrid: Gestión*.
- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2014). The theory of the entrepreneur: from heroic to

socialised entrepreneurship. *Journal of Innovation Economics & Management*, (2), 9–40.

Caldwell, B. J. (1990). *Carl Menger and his legacy in economics* (Vol. 22). Duke University Press.

Campbell, C., & Allen, D. N. (1987). The small business incubator industry: micro-level economic development. *Economic Development Quarterly*, 1(2), 178–191.

Campbell, C., Kendrick, R. C., & Samuelson, D. S. (1985). Stalking the latent entrepreneur: business incubators and economic development. *Economic Development Review*, 3(2), 43–49.

Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.

Centre for Digital Entrepreneurship and Economic Performance. (2015). *Evaluating business acceleration and incubation in Canada: policy, practice and impact*.

Cheng, S., & Schaeffer, P. V. (2011). Evaluation without Bias: A methodological perspective on performance measures for business incubators. *Region et Development*, 33, 211–225.

Clifford, H. T., & Stephenson, W. (1975). *An introduction to numerical classification*. Academic Press.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.

Dice, L. R. (1945). Measures of the amount of ecologic association between species. *Ecology*, 26(3), 297–302.

Dorin, C., & Alexandru, G. S. (2014). Dynamics of the entrepreneurship concept. Literature review. *The Annals of the University of Oradea*.

Eisenmann, T. R. (2013). Entrepreneurship: A working definition. *Harvard Business Review*.

Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup.

EPA, I. (2015). Encuesta de Población Activa del primer trimestre de 2015.

Erlewine, M., & Gerl, E. (2004). *A comprehensive guide to business incubation*.

National Business Incubation Association.

Española, R. R. A. (2010). *Ortografía de la lengua española*. Espasa.

Europea, U. (2003). Guía del análisis coste-beneficio de los proyectos de inversión. *Internet Document*. [Http://Ec.Europa.Eu/Regional\\_policy/Sources/Docgener/Guides/Cost/guide02\\_es.Pdf](http://Ec.Europa.Eu/Regional_policy/Sources/Docgener/Guides/Cost/guide02_es.Pdf).

- Fernández, M. T. F., Martínez, A. F.-A., & Herrero, D. B. (2012). Promotion of social entrepreneurship through public services in the Madrid Region: Successful aspects. *Amfiteatru Economic*, 14, 774.
- Ferreiro, F. J., & Vaquero García, A. (n.d.). *La importancia de los viveros de empresa como elementos de promoción económica en Galicia*.
- Ferreiro Seoane, F. J. (2013). Los viveros de empresas en Galicia: Una estrategia generadora de riqueza.
- Ferreiro Seoane, F. J., Del Campo Villares, M. O., & Ojeda Hidalgo, J. F. (n.d.). Los viveros de empresas como una alternativa a la creación de empleo en Galicia.
- Ferreiro Seoane, F. J. (2013). *Los viveros de empresa en Galicia: Una estrategia generadora de riqueza*. Universidad da Coruña.
- Forget, E. L. (1999). *The Social Economics of Jean-Baptiste Say: Markets and Virtue*. Psychology Press.
- Formichella, M. M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. *Bueno Aires, Argentina*.
- Ghemawat, P., & Ricart Costa, J. E. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 59–73.
- Guerra, C. E. H., & Restrepo, L. A. M. (2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Punto de Vista*, 4(7).
- Guest, G., Namey, E. E., & Mitchell, M. L. (2012). *Collecting qualitative data: A field manual for applied research*. Sage.
- Gunning, J. P. (2009). Mises on Scope and Method in Light of His Purposes.
- Hackett, S., & Dilts, D. (2003). Variables of the Business Incubation Process: A Conceptual Framework. *Nashville, Tennessee: Vanderbilt University—Management of Technology Program Working Paper Series*, 03–502.
- Hamdani, D. (2006). *Conceptualizing and measuring business incubation*. Statistics Canada, Science, Innovation and Electronic Information Division.
- Hanks, P. (1986). *Collins English Dictionary*.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 149–164.
- Headd, B. (2010). *An analysis of small business and jobs*. Office of Advocacy, US Small Business Administration.
- Hicks, J., & Weber, W. (1973). *Carl Menger and the Austrian school of economics*. Clarendon Press.

- Hisrich, R. D. (1988). Entrepreneurship: Past, present, and future. *Journal of Small Business Management*, 26(4), 1.
- Hisrich, R. D. P., Shepherd, M. P., Hisrich, D. A. R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship= Emprendedores/Emprendedores*. McGraw-Hill,.
- Holcombe, R. G. (1998). Entrepreneurship and economic growth. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 1(2), 45–62.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Janson, S., & Vegelius, J. (1978). *On constructions of E-correlation coefficients*.
- Jiménez, F. J. B. (2012). Los viveros de empresas. *Economistas*, 30(132), 45–52.
- Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *New York: Hart, Schaffner and Marx*.
- Kuznets, S., & Murphy, J. T. (1966). *Modern economic growth: Rate, structure, and spread* (Vol. 2). Yale University Press New Haven.
- Lalkaka, R., & Abetti, P. (1999). Business incubation and enterprise support systems in restructuring countries. *Creativity and Innovation Management*, 8(3), 197–209.
- Lalkaka, R., & Bishop, J. (1996). *Business incubators in economic development: an initial assessment in industrializing countries*. United Nations Development Programme New York, NY.
- Lara, A. H. (n.d.). El concepto de globalización: aspectos positivos y negativos de la globalización.
- Legendre, L., & Legendre, P. (1984). *Ecologie numérique: 2. La structure des données écologiques*. Masson,.
- Lewis, D. A., Harper-Anderson, E., & Molnar, L. A. (2011). Incubating success. Incubation best practices that lead to successful new ventures. *Ann Arbor: Institute for Research on Labor, Employment, and Development*, 1–144.
- Löfsten, H., & Lindelöf, P. (2001). Science parks in Sweden—industrial renewal and development? *R&d Management*, 31(3), 309–322.
- Lumpkin, J. R., & Ireland, R. D. (1988). Screening practices of new business incubators: the evaluation of critical success factors. *American Journal of Small Business*, 12(4), 59–81.
- Macdonald, R. (1965). Schumpeter and Max Weber—central visions and social theories. *The Quarterly Journal of Economics*, 373–396.
- Marchamalo, J. J. (2015). *Valoración de la políticas públicas de emprendimiento a*

- través de los viveros de empresa en España*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Marshall, A. (1934). *L'industrie et le commerce*. Marcel Giard.
- M'Chirgui, Z. (2012). Assessing the performance of business incubators: recent France evidence. *Business and Management Research*, 1(1), p62.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Merrifield, D. B. (1987). New business incubators. *Journal of Business Venturing*, 2(4), 277–284.
- Mian, S. A. (1996). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25(3), 325–335.
- Mill, J. S. (1973). *Principles of political economy*. Рипол Классик.
- Ministerio de Economía y Hacienda. Secretaria de Estado de Hacienda y Presupuestos Instituto de Estudios Fiscales. (2015). *Las balanzas fiscales de las CC.AA. españolas con AA. públicas centrales. 2005*. Madrid.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2016). *Estadísticas PYME. Evolución e indicadores*. (No. 14).
- Mises, L. von. (1966). *La acción humana: Tratado de Economía*, trad. J. Reig Albiol, Madrid: Unión Editorial.
- Molnar, L., Adkins, D., Yolanda, B., Grimes, D., Sherman, H., & Tornatzky, L. (1997). *Business incubation works*. Athens, OH: NBIA Publications.
- Molnar, L., Grimes, D., Edelstein, J., De Pietro, R., Sherman, H., Adkins, D., & Tornatzky, L. (1997). *Business incubation works: The results of the impact of incubator investments study*. Athens, Ohio: National Business Incubator Association.
- Monitor, G. E. (2016). GEM 2015.
- Morales Cruz, J. C. (n.d.). *El Emprendedor y la Empresa*. Retrieved from <http://www.cesun.edu.mx/wp-content/uploads/2014/04/El-emprendedor-y-la-empresa-JC-Morales.pdf>
- Morgan, J. Q. (2009). The role of local government in economic development. *Survey Finding from North Carolina, University of North Carolina School of Governance*.
- Morishima, M. (1981). *Walras' economics: A pure theory of capital and money*.
- Payne, P. L. (1988). British entrepreneurship in the nineteenth century. In *The Industrial Revolution A Compendium* (pp. 65–147). Springer.
- Phillips, R. (2002). Note: Evaluating Community Economic Development Planning

- Programs with a Small Number of Participants: A Non-Parametric Approach. *Growth and Change*, 33(4), 497–512.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy.
- Ratinho, T., Henriques, E., & Maltes, L. (2007). Science parks and business incubators: the Portuguese case. *Paper for the European Investment Bank*.
- Rozen, S. (2013). Start-Up Nation. *The Business Incubator. Incubation, Acceleration, Coworking, Volume 2 Issue 2*.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, Socialism and Democracy*, 825.
- Schwartz, M., & Hornych, C. (2010). Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. *Technovation*, 30(9), 485–495.
- Seoane, F. J. F., & Santos, M. C. (2016). Análisis Cuantitativo De Los Centros De Iniciativas Empresariales Medido A Través Del Método De La Balanza Fiscal: El Caso Gallego. *Revista Galega de Economía*, 25(1), 61–72.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Sherman, H., & Chappell, D. S. (1998). Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes. *Economic Development Quarterly*, 12(4), 313–321.
- Smilor, R. W. (1986). *New business incubator*. Lexington Books.
- Smith, A. (1794). *La riqueza de las naciones* (Vol. 1). Oficina de Viuda e Hijos de Santander. Valladolid 1794.
- Sneath, P. H., & Sokal, R. R. (1973). *Numerical taxonomy. The principles and practice of numerical classification*.
- Stinchcombe, A. L., & March, J. (1965). Social structure and organizations. *Handbook of Organizations*, 142–193.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.
- Swedberg, R. (2007). Rebuilding Schumpeter's theory of entrepreneurship.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726–737.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic

management. *Strategic Management Journal*, 509–533.

Tribunal de Cuentas Europeo. (2014). *¿Ha apoyado satisfactoriamente el FEDER el desarrollo de los viveros de empresas?* (07).

Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29(1), 29–44.

United Nations Industrial Development Organization. (1999). *IN-DEPTH EVALUATION OF SELECTED UNIDO ACTIVITIES ON DEVELOPMENT AND TRANSFER OF TECHNOLOGY* (No. ODGR/R.14).

Vanderstraeten, J., Matthyssens, P., & van Witteloostuijn, A. (2012). *Measuring the performance of business incubators*.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3(1), 119–138.